

SVEUČILIŠTE U ZAGREBU
FILOZOFSKI FAKULTET
ODSJEK ZA INFORMACIJSKE I KOMUNIKACIJSKE ZNANOSTI
KATEDRA ZA BIBLIOTEKARSTVO

Lucija Krizmanić

VIRTUALNE ZAJEDNICE PRAKSE I STVARANJE NOVOG ZNANJA

Diplomski rad

Mentorica: dr. sc. Mihaela Banek Zorica, izv. prof.

Zagreb, 2017.

SAŽETAK

Proučavanjem temeljne literature o upravljanju znanjem, o stvaranju novog znanja, te o zajednicama prakse i njihovoj ulozi u kontekstu upravljanja znanjem postavljen je teorijski okvir za razumijevanje procesa dijeljenja i stvaranja novog znanja u virtualnim zajednicama prakse. Drugi, istraživački dio rada donosi podatke dobivene sadržajnom analizom i anketnim upitnikom provedenog u dvije virtualne zajednice prakse *Francuski buldog Hrvatska* i *Bezglutenski recepti*. Nastojala se analizirati aktivnost članova, ispitati primarna motivacija za sudjelovanje u zajednici, te ključni čimbenici koji omogućuju i utječu na dijeljenje i stvaranje novog znanja u zajednicama prakse. Dobiveni rezultati pokazali su kako se većina ispitanika, odnosno članova zajednica osjeća sigurno da slobodno dijeli vlastita iskustva, da u zajednicama vlada povjerenje, a članovi imaju osjećaj pripadnosti zajednici. Većina je ispitanika motivirana za dijeljenje iskustava, problema i znanja, što rezultira samovoljnim dijeljenjem tacitnog znanja, a time i kreiranjem novog znanja.

KLJUČNE RIJEČI: Anketa, *Bezglutenski recepti*, *Francuski buldog Hrvatska*, kreiranje znanja, tacitno znanje, upravljanje znanjem, virtualne zajednice prakse.

SADRŽAJ

UVOD	4
1. ZNANJE I UPRAVLJANJE ZNANJEM.....	5
1.1. Tipovi znanja.....	8
1.2. Model kreiranja znanja.....	10
1.3. Kreiranje znanja kroz društvene interakcije	13
1.4. Dijeljenje znanja putem informacijsko-komunikacijske tehnologije	15
2. ZAJEDNICE PRAKSE	17
2.1. Tipovi zajednica prakse.....	19
2.2. Online zajednice prakse.....	19
2.2.1. Stvaranje novog znanja unutar virtualnih zajednica prakse	21
2.2.1.1. Motivi, prednosti i prepreke koje utječu na dijeljenje i stvaranje znanja u virtualnim zajednicama prakse	23
3. ISTRAŽIVANJE	25
3.1. Ciljevi istraživanja i hipoteze	26
3.2. Metodologija istraživanja	27
3.3. Rezultati istraživanja s raspravama	27
3.3.1. Analiza sadržaja i interakcije.....	27
3.3.2. Rezultati ankete	30
3.3.2.1. Faktori koji motiviraju članove na interakciju i dijeljenje vlastitih iskustava, znanja i umijeća.....	34
3.3.2.2. Povjerenje među članovima, osjećaj sigurnosti i pripadnosti zajednici	35
3.3.3. Završna rasprava.....	37
4. ZAKLJUČAK	40
POPIS LITERATURE	41
POPIS ILUSTRACIJA.....	45
PRILOG	46
SUMMARY	50

UVOD

U današnjem informacijskom društvu, znanje i stvaranje novog znanja postali su temeljni razvojni resursi o kojima ovisi globalno tržište, stoga je upravljanje znanjem svoju primjenu pronašlo u brojnim modernim organizacijama koje sve veće napore ulažu u upravljanje tim najvažnijim resursom. U tom kontekstu, sve veću ulogu ima koncept zajednice prakse koji se razvio, proširio i postao popularan u brojnim disciplinama i sektorima zahvaljujući fleksibilnosti pristupa i koncepta. Mnogi se slažu da je najznačajnija korist zajednica prakse u njihovoj sposobnosti da omoguće dijeljenje i širenje tacitnog znanja, te generiranje novog znanja.

Svrha ovog diplomskog rada je izložiti teorijski okvir važan za razumijevanje procesa kreiranja znanja i dijeljenja znanja u virtualnim zajednicama prakse, te sadržajnim i anketnim istraživanjem u dvije virtualne zajednice prakse ispitati temeljne čimbenike koji utječu na dijeljenje tacitnog znanja u zajednicama prakse.

1. ZNANJE I UPRAVLJANJE ZNANJEM

Where is the Life we have lost in living?

Where is the wisdom we have lost in knowledge?

Where is the knowledge we have lost in information?

T. S. Eliot, *The Rock*, 1934.¹

U ubrzanom, umreženom i globaliziranom svijetu, važnost tradicionalnog rada i kapitala ustupa mjesto intelektualnom kapitalu, odnosno znanju koji postaje ključan ekonomski resurs, te osnovni faktor proizvodnje. Stvoreno je novo globalno tržište informacija i znanja.²

Znanje je širok i dubok pojam koji u različitim teorijskim polazištima zahtijeva novo i drugačije definiranje stoga ne postoji jedna jedina općeprihvaćena definicija znanja.³ Sa znanjem se često povezuju pojmovi opravdanosti, istine i vjerovanja koji proizlaze iz tradicionalne trodijelne Platonove definicije znanja kao *opravdanog istinitog vrednovanja*.⁴ Iz toga proizlazi da su opravdanost i istinitost neophodan dio znanja, štoviše, ljudi konstantno opravdavaju svoja vjerovanja o tome što je istinito kroz vlastita iskustva, te prema tome pristupaju stvaranju novoga znanja.⁵

Znanje potječe iz informacija, a informacija od podataka.⁶ Iz toga slijedi i najpoznatija hijerarhija znanja ili piramida znanja, tzv. DIKW (*data-information-knowledge-wisdom*)

¹ Eliot, T. S. Choruses from *The Rock*. // InsideWork. Dostupno na: <http://courseweb.ischool.illinois.edu/> (20. 7. 2017.)

² Usp. Na putu do društva znanja. // Naklada Slap. Dostupno na: <http://www.nakladaslap.com/public/docs/knjige/Upravljanje%20znanjem%20-%20poglavlje.pdf> (21. 7. 2017.)

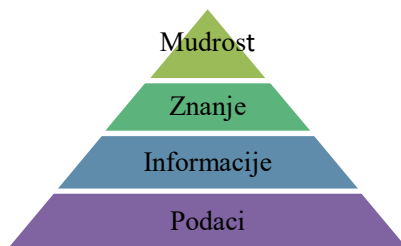
³ Usp. Meyer, B.; Sugiyama, K. The concept of knowledge in KM: a dimensional model. // *Journal of Knowledge Management*, 11, 1 (2007.), str. 18.

⁴ Znanje. // Hrvatska enciklopedija. Mrežno izd. Zagreb: Leksikografski zavod Miroslav Krleža, cop. 2017. Dostupno na: <http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=67357> (20. 7. 2017.); Usp. Znanje, učenje i upravljanje znanjem // Odabrana poglavlja iz organizacije znanja / Lasić-Lazić, Jadranka (ur.). Zagreb: Filozofski fakultet, Zavod za informacijske studije Odsjeka za informacijske znanosti, 2004. str. 35.; Usp. Bezinović, I. Problem određenja znanja kao opravdanog istinitog vjerovanja. // *Diskrepancija: studentski časopis za društveno-humanističke teme*, 7, 11 (2006.), str. 51.

⁵ Meyer, B.; Sugiyama, K. Nav.dj. str. 18.; Van Krogh, G.; Ichijo, K.; Nonaka, I. Enabling Knowledge Creation: How to Unlock the Mystery of Tacit Knowledge. Oxford University Press, 2000. Google Books. Dostupno na: <https://books.google.hr/> (24. 7. 2017.)

⁶ Davenport, T. H.; Prusak, L. Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know. // *Ubiquity*. Dostupno na: <http://ubiquity.acm.org/article.cfm?id=348775> (20. 7. 2017.). Str. 5.

hijerarhija (Slika 1.), koja se nerijetko smatra središnjim modelom upravljanja informacijama, informacijskim sustavima i upravljanja znanjem.⁷



Slika 1. "Hijerarhija znanja"

Kako bi razumijeli prirodu znanja, bitno je definirati razlike i odnose između podataka, informacija i znanja. Najosnovniju razinu čini podatak, odnosno skup odvojenih, objektivnih činjenica o događajima⁸ ili simbola koji predstavljaju svojstva ili formate objekata, događaja i njihova okruženja, a koji su rezultat promatranja. Podaci nemaju značenje ni vrijednost jer su bez konteksta i interpretacije.⁹ Informacije su podaci koji su međusobno povezani kroz kontekst tako da tvore korisnu priču¹⁰ ili su organizirani za neku specificiranu svrhu.¹¹ Znanje je informacija u kontekstu¹² ili opširnije, znanje je informacija koja je kulturno shvaćena tako da pruža uvid i razumijevanje u nešto ili objašnjava kako i zašto je nešto.¹³ To su podaci kojima je pridano značenje, relevantnost i svrha.¹⁴ Za razliku od podataka koji mogu postojati u računalu i informacija koji se mogu nalaziti u izvješću, samo osoba može imati i prakticirati znanje.¹⁵ Mudrost omogućuje primjenu znanja na drugačije i ne isključivo intuitivne situacije¹⁶ što povećava učinkovitost i dodaje vrijednost.¹⁷ Nadalje, McDermott izdvaja šest karakteristika znanja koje ga razlikuju od informacija:

- znanje je posljedica ljudskog čina;
- znanje je proizašlo iz razmišljanja;

⁷ Jennex, M. E. Re-Visiting the Knowledge Pyramid. // Proceedings of the 42nd Hawaii International Conference on System Sciences, 2009., str. 1-2. Dostupno na: <https://www.researchgate.net/publication/> (20. 7. 2017.); Usp. Rowley, J. The wisdom hierarchy: representations of the DIKW hierarchy. // Journal of Information Science, 33, 2 (2007.), str. 163-164.

⁸ Davenport, T. H.; Prusak, L. Nav.dj. Str. 2.

⁹ Rowley, J. Nav.dj. Str. 166, 170.

¹⁰ Jennex, M. E. Nav. dj. Str. 2.

¹¹ Znanje, učenje i upravljanje znanjem. Nav.dj. Str. 36.

¹² Isto. Str. 35.

¹³ Jennex, M. E. Nav.dj. Str. 2.

¹⁴ Rowley, J. Nav.dj. Str. 170.

¹⁵ Znanje, učenje i upravljanje znanjem. Nav. dj. Str. 37.

¹⁶ Jennex, M. E. Nav. dj. Str. 2.

¹⁷ Rowley, J. Nav. dj. Str. 166.

- znanje se stvara u realnom vremenu;
- znanje pripada zajednicama;
- znanje cirkulira zajednicama na brojne načine;
- novo znanje se stvara na granicama starog.¹⁸

Ključnu razliku u definiranju podatka, informacija i znanja čini kontekst, jer znanje jednog čovjeka može drugome biti informacija i obrnuto.¹⁹ Po mišljenju Nonake, Toyame i Konnoa, znanje je ovisno o kontekstu, jer ovisi o određenom vremenu i prostoru. Bez određenog konteksta, može biti riječ samo o informaciji, a ne znanju.²⁰ Informacija postaje znanje kada je obrađena u umu pojedinca, a znanje postaje informacija kada je artikulirano i prezentirano u formi teksta, riječi, grafika i sl.²¹

Nadalje, znanje je dinamičan proces jer je kreiran kroz društvene interakciju između individua, ili između individua (mikro) i njihova okruženja (makro). U procesu stvaranja znanja, micro i makro nivo su u interakciji, stoga se promjene dešavaju i kod individua i u okružju s kojim je u interakciji.²²

Davenport i Prusak znanje definiraju kao *fluidnu mješavinu iskustva, vrijednosti, kontekstualiziranih informacija, stručnih spoznaja i intuicije koje pružaju konceptualni okvir za vrednovanje i uključivanje novih iskustava i informacija*. Prema njima, znanje potječe i primjenjuje se u umu onoga koji zna.²³ Znanje je danas u mnogim organizacijama i tvrtkama ključan izvor konkurentnosti, stoga je suština upravljanja znanjem njegovo dijeljenje i stvaranje.²⁴

Upravljanje znanjem (eng. *knowledge management*) „postalo je najznačajnije sredstvo razvoja a znanje najznačajniji razvojni resurs.“²⁵ Upravljanje znanjem bazira se na razumijevanju kreiranja znanja i dijeljenja znanja s ciljem da se poveća korisno i vrijedno

¹⁸ McDermott, R. Why information technology inspired but cannot deliver knowledge management. // California Management Review, 41, 4 (1999.), str. 105.

¹⁹ Clemmons Rumizen, M. The Complete Idiot's Guide to Knowledge Management. Penguin, 2001. Google books. Dostupno na: <https://books.google.hr> (21. 7. 2017.)

²⁰ Nonaka, I.; Toyama, R.; Konno, N. SECI, *Ba*, and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. // Long Range Planning 33 (2000.). Str. 7.

²¹ Alavi, M.; Leidner, D. E. Review: Knowledge management and knowledge management systems: . Conceptual Foundations and Research Issues. // MIS Quarterly, 25, 1 (2001), str. 109.

²² Nonaka, I.; Toyama, R.; Konno, N. Nav. dj. (2000.). Str. 7, 8.

²³ Davenport, T. H.; Prusak, L. Nav. dj. (20. 7. 2017.); Usp. Gamble, P. R.; Blackwell, J. Knowledge Management: A State of the Art Guide. Kogan Page Publishers, 2001. Google books. Dostupno na: <https://books.google.hr> (20. 7. 2017.); Usp. Alavi, M.; Leidner, D. E. Nav. dj. Str. 109.

²⁴ Choudhary, P.; Sarikwal, L. Conceptual Framework of Organisational Factors on Explicit and Tacit Knowledge Sharing. // IOSR Journal of Business and Management 19, 1 (2017.), str. 34.

²⁵ Znanje, učenje i upravljanje znanjem. Nav. dj. Str. 56.

znanje unutar organizacije.²⁶ Taj proces uključuje stvaranje znanja, koordiniranje, pohranjivanje, prijenos znanja kroz komunikaciju, te primjenjivanje znanja.²⁷ Teoretičar upravljanja znanjem Rudy Ruggles utvrdio je integralne komponente upravljanja znanjem:

- generiranje novog znanja;
- dobavljanje vrijednog znanja iz vanjskih izvora;
- korištenje dostupnog znanja kod donošenja odluka;
- ugrađivanje znanja u procese, proizvode i/ili servise;
- reprezentiranje znanja kroz dokumente, baze podataka i softver;
- olakšavanje rasta znanja kroz kulturu i poticaje;
- prijenos postojećeg znanja u druge dijelove organizacije;
- mjerenje vrijednosti efektivnog znanja i/ili utjecaja upravljanja znanjem.²⁸

1.1. Tipovi znanja

Znanje se često razmatra kao distinkcija dva različita tipa znanja – eksplicitnog znanja (*know that*) koji se odnosi na posjedovanje informacija i činjenica, te tacitnog, skrivenog znanja (*know how*).²⁹ Tu je distinkciju prvi iznio Michael Polanyi koji je revidirao ljudsko znanje počevši s činjenicom da *znamo više nego možemo izreći*. Vodio se s mišlju da se većina znanja teško može izreći i opisati riječima. Nadalje navodi kako su ta dva aspekta znanja sličnih struktura, te da jedan nikada nije prisutan bez drugoga.³⁰

Tacitno znanje je osobno, subjektivno, sakriveno, neartikulirano znanje koje je teško izrazivo i objašnjivo.³¹ Nasuprot tacitnom, eksplicitno znanje je objektivno, lako se artikulira i prenosi.³² Kada je eksplicitno znanje dokumentirano, ono postaje kodificirano znanje,

²⁶ McInerney, C. Knowledge Management and the Dynamic Nature of Knowledge. // Journal of the American Society for Information Science and Technology 53, 12 (2002.). Str. 1009, 1014.

²⁷ Žugaj, M.; Schatten, M. Poduzeće 2.0 kao temelj za pramac/kрма organizaciju i upravljanje znanjem. // ResearchGate. Dostupno na: <https://www.researchgate.net/> (27. 7. 2017.); Usp. McInerney, C. Nav. dj. Str. 1014.

²⁸ Butler, Y. Knowledge management-if only you knew what you knew. // The Australian Library Journal 49, 1 (2000.). Str. 33.; Usp. Znanje, učenje i upravljanje znanjem. Nav. dj. Str. 56.

²⁹ Usp. Curran, J. A... et al. Bridging the Gap: Knowledge Seeking and Sharing in a Virtual Community of Emergency Practice. // Evaluation & the Health Professions 32, 3 (2009), str. 315.; Usp. Znanje, učenje i upravljanje znanjem. Nav. dj. Str. 44.

³⁰ Polanyi, M. The tacit Dimension. New York: Doubleday & Company, Inc., 1966., str. 4, 7.

³¹ Usp. Znanje, učenje i upravljanje znanjem. Nav. dj. Str. 44.; Usp. Stover, M. Making tacit knowledge explicit: the Ready Reference Database as codified knowledge. // Reference Services Review, 32, 2 (2004.), str. 164.

³² Stover, M. Nav. dj., str. 164.; Usp. Mastrom, J.P, Jr. Using social media tools to enhance tacit knowledge sharing within the USMS. // Calhoun. Dostupno na: <http://calhoun.nps.edu/> (21. 7. 2017.). Str. 14.

odnosno strukturirano znanje koje se pojavljuje u pisanim izvještajima, bazama podataka i drugim medijima.³³

Tacitno se znanje nerijetko objašnjava terminom *know-how* ili znati-kako, jer se djelomično sastoji od tehničkih vještina koje su teško objašnjive. To se znanje naziva tehničko tacitno znanje. S druge strane, postoji kognitivno tacitno znanje koje se sastoji od mentalnih modela, vjerovanja, intuicije i perspektiva koje su duboko ukorijenjene i time zahtjevnije za artikuliranje.³⁴ Važnost distinkcije skrivenog tacitnog znanja i eksplicitnog znanja istakli su Nonaka i Takeuchi u djelu *The Knowledge-Creating Company* iz 1995. godine gdje su iznijeli da je znanje kreirano kroz interakciju između skrivenog i eksplicitnog znanja.³⁵ Prema tome, znanje postoji u kontinuumu između tacitnog znanja i eksplicitnog znanja.³⁶

Alavi i Leidner, osim tacitnog kognitivnog, tehničkog tacitnog znanja i eksplicitnog znanja, navode i specifične kateorije znanja: individualno znanje koje pripada pojedincu i kojega pojedinac kreira, socijalno znanje koje pripada i kojega kreiraju grupe, zatim deklarativno znanje (*know-about*), proceduralno (*know-how*), kazualno znanje (*know-why*), odnosno (*know-with*), vremenski uvjetovano znanje (*know-when*) i pragmatično znanje.³⁷

³³ Stover, M. Nav. dj., str. 164.

³⁴ Nonaka, I. The knowledge-creating company. Harvard Business Review Press, 2008. Google books. Dostupno na: <https://books.google.hr/> (21. 7. 2017.); Usp. Alavi, M.; Leidner, D. E. Nav.dj. Str. 113.

³⁵ Znanje, učenje i upravljanje znanjem. Nav. dj. Str. 45.

³⁶ Rowley, J. Nav. dj. Str. 173. prema A. Jashapari i djelu *Knowledge Management: an Integrated Approach*.

³⁷ Alavi, M.; Leidner, D. E. Nav.dj. Str. 113.

1.2. Model kreiranja znanja

Nonaka i Takeuchi su predstavili tzv. SEKI proces kreacije znanja koji podrazumijeva stvaranje znanja kroz interakciju između tacitnog i eksplicitnog znanja. Za kreiranje znanja ključno je dijeljenje tacitnog znanja, te konverzija tacitnog u eksplicitno znanje. Kroz SEKI proces koji se sastoji od četiri načina konverzije znanja, opisali su interakciju između tacitnog i eksplicitnog znanja ključnu za stvaranje novog znanja³⁸:

1. *Socijalizacija* (od tacitnog do tacitnog znanja) – proces razmjene tacitnog znanja kroz razmjenu iskustava, neformalne razgovore, interakciju i mentorstvo. Ovaj se proces opisuje i kao *implicitno učenje* ili *učenje kroz rad*, jer tacitno znanje može biti usvojeno samo kroz razmjenu iskustava koja podrazumijeva zajedničko provođenje vremena.³⁹
2. *Eksternalizacija* (od tacitnog do eksplicitnog znanja) – artikulacija tacitnog u eksplicitno znanje, primjerice putem zapisivanja znanja na papir, pričanje priča, razgovora, e-mailova itd.⁴⁰ Uspješna konverzija tacitnog znanja u eksplicitno znanje ovisi o slijednoj upotrebi metafora, analogija i modela. Tu je stvoren temelj za novo znanje jer kada tacitno znanje postane eksplicitno, ono može biti dijeljeno i nadograđivano.⁴¹
3. *Kombinacija* (od eksplicitnog do eksplicitnog znanja) – kombiniranje eksplicitnih koncepata u nove sistematizirane cjeline eksplicitnog znanja.⁴² Eksplicitno znanje se prikuplja unutar i izvan organizacije i zatim kombinira, uređuje ili obrađuje u formi novog znanja koje se potom diseminira među članovima organizacije.⁴³ Ovaj proces uključuje utjelovljenje znanja u materijalne produkte.⁴⁴

³⁸ Mastrom, J.P., Jr. Nav. dj. Str. 16.; Usp. Nonaka, I.; Toyama, R.; Konno, N. Nav. dj. Str. 9.

³⁹ Nonaka, I. Nav. dj. (21. 7. 2017.); Znanje, učenje i upravljanje znanjem. Nav. dj. Str. 45.; Stover, M. Nav. dj., str. 165.

⁴⁰ Stover, M. Nav. dj., str. 165.

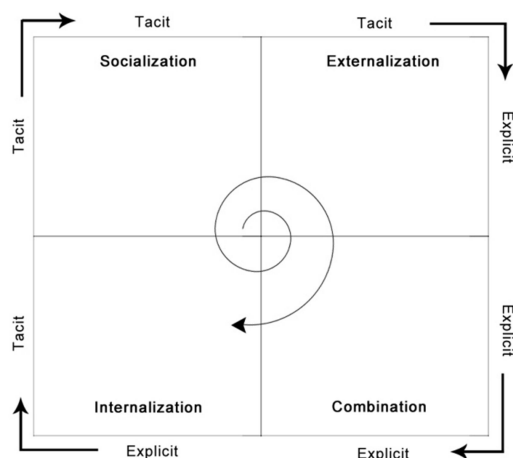
⁴¹ Znanje, učenje i upravljanje znanjem. Nav. dj. Str. 46.; Usp. Nonaka, I.; Toyama, R.; Konno, N. Nav. dj. Str. 9.

⁴² Stover, M. Nav. dj., str. 165.

⁴³ Nonaka, I.; Toyama, R.; Konno, N. Nav. dj. Str. 9-10.

⁴⁴ Gourlay, S. The SECI model of knowledge creation: some empirical shortcomings. // kingston.ac.uk. Dostupno na: <http://eprints.kingston.ac.uk/2291/1/Gourlay%202004%20SECI.pdf> (22. 7. 2017.)

4. *Internalizacija* (od eksplicitnog do tacitnog znanja) – asimilacija eksplicitnog znanja u osobno tacitno znanje i iskustvo.⁴⁵ Eksplicitno je znanje kreirano i diseminirano kroz organizaciju, te zatim konvertirano u tacitno znanje pojedinaca.⁴⁶



Kontinuirano kretanje kroz ova četiri načina konverzije znanja, gdje je interakcija između tacitnog i eksplicitnog dinamična, naziva se *spiralom znanja* (Slika 2.).⁴⁷

Slika 2. SEKI model. Izvor: <https://en.wikipedia.org>

Znanje kreirano kroz SEKI proces može se širiti kroz zajednicu, odnosno kroz organizaciju ukoliko je zadovoljeno pet pretpostavi koje su izdvojili Nonaka i Takeuchi:

- organizacija treba imati jasnu namjeru da kreira znanje;
- svi pojedinci u organizaciji moraju imati autonomiju;
- poticanje kreativnog kaosa;
- redundancija informacija i znanja koja potiče stvaranje zajedničkih temelja za daljnji razvoj ideja;
- raznolikost informacija.⁴⁸

Kada je tacitno znanje konvertirano u eksplicitno, informacije su dostupnije, a znanje se može lakše dijeliti, pohraniti, kombinirati i manipulirati.⁴⁹ Prepoznavanje važnosti tacitnog znanja, njegova dijeljenja i korištenja ključan je izazov za stvaranje novoga znanja. U organizacijama, to podrazumijeva dodatne interakcije, razgovore i dobre međuljudske

⁴⁵ Mastrom, J.P, Jr. Nav. dj. Str. 16, 17.; Usp. Panahi, S.; Watson, J.; Partidge, H. Information encountering on social media and tacit knowledge sharing. // Journal of Information Science 42, 4 (2016.). Str. 541

⁴⁶ Nonaka, I.; Toyama, R.; Konno, N. Nav. dj. Str. 10.

⁴⁷ Znanje, učenje i upravljanje znanjem. Nav. dj. Str. 47.

⁴⁸ Vidović, M. Upravljanje znanjem u velikim hrvatskim poduzećima: magistarski rad. Zagreb: Ekonomski fakultet, 2008., str. 53.

⁴⁹ Stover, M. Nav. dj., str. 165.

odnose.⁵⁰ Da bi znanje bilo kreirano, potreban mu je kontekst. Japanska ideja o *Ba*, mjestu, odnosno zajedničkom kontekstu u kojem se znanje kreira, razmjenjuje i koristi, predstavlja fizički, virtualni i mentalni prostor u jednom.⁵¹

Prema Nonaki, Toyami i Konnou koncept *Ba* ima sličnosti s konceptom zajednica praksi. Koncept zajednice prakse utemeljen je na modelu učenja kroz grupnu praksu prema kojemu članovi zajednice uče kroz sudjelovanje u zajedničkoj praksi.⁵² Ipak, postoje znatne razlike između koncepta *Ba* i zajednice prakse. *Ba* je živo mjesto gdje se novo znanje kreira, a zajednice prakse su živa mjesta gdje članovi stječu znanje utjelovljeno u zajednici. Učenje se odvija u svakoj zajednici prakse, dok *Ba* treba energiju da postane aktivno *Ba* u kojem se stvara znanje. Ključni pojmovi za razumijevanje zajednica prakse jesu identitet, kontinuitet i konzistentnost, a granice zajednica praksi određene su zadatkom, poviješću ili kulturom zajednice. Suprotno tome, granice *Ba* fluidne, te lako promjenjive prema potrebama učesnika. *Ba* se konstantno mijenja, a promjene se dešavaju na mikro i makro nivou. U zajednicama prakse promjene se uglavnom događaju na mikro (individualnom) nivou. Članovi zajednice prakse pripadaju zajednici, a sudionici u *Ba* odnose se prema *Ba*.⁵³

Stvaranje znanja je društveni i individualni proces koji uključuje dijeljenje kompleksnog tacitnog znanja pojedinaca drugima, a time i dijeljenje njihovih osobnih uvjerenja. Prema tome, stvaranje znanja osjetljiv je proces.⁵⁴

⁵⁰ Van Krogh, G.; Ichijo, K.; Nonaka, I. Nav. dj.

⁵¹ Van Krogh, G.; Ichijo, K.; Nonaka, I. Nav. dj. ; Znanje, učenje i upravljanje znanjem. Nav. dj. Str. 47-48.

⁵² Isto. Str. 15.

⁵³ Isto. Str. 15, 16.

⁵⁴ Van Krogh, G.; Ichijo, K.; Nonaka, I. Nav. dj.

1.3. Kreiranje znanja kroz društvene interakcije

U SEKI procesu, tri od četiri faze kreacije znanja (*socijalizacija, eksternalizacija, kombinacija*) podrazumijevaju društvene interakcije između članova organizacija.⁵⁵ Leonard-Barton je u svojoj studiji slučaja 1995. godine ukazala da su za stvaranje znanja uvelike značajne društvene interakcije. Takve se interakcije mogu javiti u različitim oblicima i okolnostima. Primjer mogu biti neformalne mreže formirane unutar organizacije, neformalni razgovori tijekom društvenih događanja unutar organizacije, svakodnevne aktivnosti grupe ljudi i slično.⁵⁶ Kao važan primjer mnogi navode i zajednice prakse u kojima se društvenim interakcijama potiče stvaranje znanja.⁵⁷

Prema Jakubik, znanje je ugrađeno u ljudske odnose, te se kreira u heurističkom procesu kada pojedinci stupaju u interakciju s društvenim kontekstom.⁵⁸ Senge i Scharmer stvaranje znanja opisuju kao *ljudski, nesistematičan proces imaginacije, inovacije i učenja iz pogrešaka koji je utjelovljen u mrežu ljudskih odnosa*.⁵⁹ Prema tome, zajednice prakse kao mjesta stvaranja znanja izuzetno su važne, jer pružaju zajednički društveni kontekst za individualne interakcije kroz koje se gradi znanje.⁶⁰

Tri su važne dimenzije povezane s društvenim interakcijama među članovima u organizacijama: *strukturalna, odnosna i kognitivna dimenzija*.⁶¹ Strukturalna dimenzija utječe na kreiranje znanja kroz načine koji uvjetuju prisupačnost informacijama i znanju. Ako su članovi fizički u interakciji, kroz sastanke i sl., ili ako su povezani mrežno u *online* interakcijama, mogućnost pristupa informacijama i znanju među članovima znatno je povećana.⁶² Odnosna dimezija opisuje vrstu osobnih veza koje su članovima razvili jedni među drugima kroz interkacije. Tri su ključna faktora odnosne dimenzije: (1) briga, (2) norme suradnje među članovima i (3) osjećaj pripadnosti, odnosno identifikacija s grupom. Briga među članovima pozitivno utječe na povjerenje među članovima, empatiju i volju za

⁵⁵ Chua, A. The influence of social interaction on knowledge creation. // *Journal of Intellectual Capital* 3, 4 (2002.). Str. 375.

⁵⁶ Isto.

⁵⁷ Chua, A. Nav. dj. Str. 375.; Usp. Jakubik, M. Experiencing collaborative knowledge creation processes. // *The Learning Organization* 15, 1 (2008.). Str. 6.

⁵⁸ Jakubik, M. Nav. dj. Str. 6.

⁵⁹ Senge, P.; Scharmer, O. Community Action Research. // *Handbook of Action Research*. Dostupno na: <http://www.ottoscharmer.com/publications/articles> (8.09.2017.). Str. 24.

⁶⁰ Jakubik, M. Nav. dj. Str. 6.

⁶¹ Chua, A. Nav. dj. Str. 376.

⁶² Isto.

pomaganjem.⁶³ Norme suradnje mogu uspostaviti čvrst temelj kreiranju znanja. One utječu na društvene procese tako što pojedincima omogućuju razmjenu znanja i osiguravaju motivaciju za sudjelovanjem u procesu razmjene. Za razmjenu znanja ključne su društvene norme poput otvorenosti i timskog rada, te norme interakcija: spremnost na poštovanje raznolikosti, otvorenost na kritiku i toleranciju neuspjeha.⁶⁴ Identifikacija s grupom utječe na brigu o kolektivnim procesima i ishodima, te na taj način povećava mogućnost dijeljenja znanja. Identifikacija povećava interakciju i motivaciju za stvaranjem znanja.⁶⁵ „Kognitivna dimenzija“ uključuje zajednički jezik i kodove, te podijeljenje priče.⁶⁶ Ukoliko pojedinci dijele isti jezik s drugima, olakšana je njihova sposobnost za pristupanjem drugima i njihovim informacijama. Zajednički jezik olakšava sposobnost dijeljenja, prenošenja i kombiniranja informacija, a podijeljene priče važne su jer olakšavaju i omogućuju razmjenu prakse i tacitnog znanja.⁶⁷ Članovi u zajednicama kroz međusobne interakcije dijele informacije, kombiniraju ih i transformiraju u znanje.⁶⁸

⁶³ Chua, A. Nav. dj. Str. 376.

⁶⁴ Isto. Str. 377.

⁶⁵ Isto.

⁶⁶ Isto. Str. 378.

⁶⁷ Isto.

⁶⁸ Isto.

1.4. Dijeljenje znanja putem informacijsko-komunikacijske tehnologije

Znanje se množi dijeljenjem.

Nepoznat autor

Znanje pojedinca je vrijednije kada je podijeljeno s drugima, posebice unutar organizacija gdje ono postaje dio kolektivne memorije i gdje može utjecati na rad i konkurentnost organizacije. Unatoč tome, mnogi smatraju da je bolje zadržavati znanje za sebe kako bi oni sami bili uspješniji, korisniji i dragocjeniji organizaciji.⁶⁹ Prema Nonaki, ključ za uspješno dijeljenje znanja je individualna i organizacijska predanost.⁷⁰ S obzirom da je dokumentirano eksplicitno znanje lako dostupno i spremno za dijeljenje, dijeljenje tacitnog znanja ima vrlo važnu ulogu u poboljšanju organizacijske i individualne produktivnosti i konkurentne prednosti.⁷¹

Tradicionalni načini dijeljenja tacitnog znanja, poput mentorstva i direktnog promatranja, više nisu isplativi i izvedivi u brzorastućim poslovnim okruženjima.⁷² U posljednje vrijeme, mnoge su organizacije iskoristile mogućnosti informacijsko-komunikacijske tehnologije koja ima sposobnosti ubrzanog dijeljenja znanja u vremenskim i prostornim dimenzijama.⁷³ Dijeljenje informacija, stavova i znanja putem društvenih mreža postalo je sve učestalije. Zabavni karakter korištenja društvenih mreža privlači korisnike na interakciju s drugima, a slobodna, neformalna komunikacija podržava brži protok tacitnog znanja.⁷⁴ Društvene mreže imaju potencijal za povećanje vidljivosti informacija i njihova pronalaženja. Širokoj publici pružaju mogućnost za objavljivanje velike količine informacija i znanja, te nude usluge kao što su *postovi*, *tagiranje*, *linkovi* i *pretplate*, koje omogućuju bolju vidljivost objavljenih informacija i znanja.⁷⁵

Društvene mreže omogućuju i potiču sudjelovanje, razgovor, stvaranje i socijalizaciju korisnika. U ovom kontekstu su važne jer pružaju, podržavaju i omogućuju ljudima da lako i

⁶⁹ Choudhary, P.; Sarikwal, L. Nav. dj. Str. 34.; Usp. Ardichvili, A.; Page, V.; Wentling, T. Motivation and barriers to participation in virtual knowledge-sharing communities of practice. // Journal of Knowledge Management, 7, 1 (2003.). Str. 64.

⁷⁰ Thowseaf, S.; Millath, M. A. A conceptual model for social media knowledge sharing. // ICBM, 2016. Str. 88. Dostupno na: <https://www.academia.edu/> (24. 7. 2017.)

⁷¹ Panahi, S.; Watson, J.; Partridge, H. Social Media and Tacit Knowledge Sharing: Developing a Conceptual Model. // World Academy of Science, Engineering and Technology. Paris: WASET, 2012. Str. 1095.

⁷² Isto.

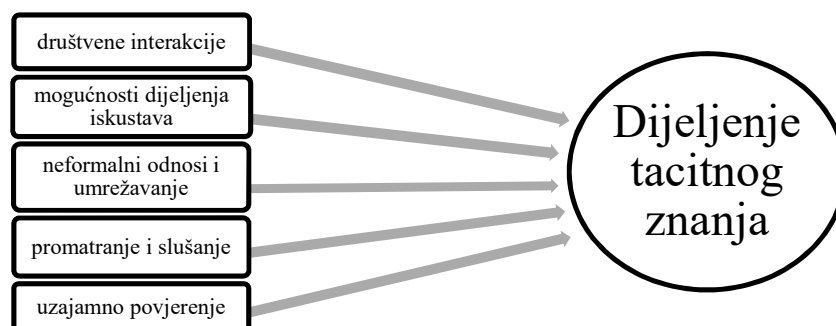
⁷³ Mohamed, M.; Stankosky, M.; Murray, A. Knowledge management and information technology: can they work in perfect harmony? // Journal of Knowledge Management 10, 3 (2006.). Str. 104.

⁷⁴ Thowseaf, S.; Millath, M. A. Nav. dj. Str. 92.; Usp. Panahi, S.; Watson, J.; Partridge, H. Nav. dj., 2012. Str. 1095.

⁷⁵ Panahi, S.; Watson, J.; Partidge, H. Nav. dj., (2016.) Str. 543.

učinkovito dijele svoje znanje. Jedna od karakteristika društvenih mreža je korisnički-generiran sadržaj gdje korisnik više nije samo puki čitatelj, već pridonosi stvaranjem, komentiranjem, vrednovanjem, uređivanjem itd. Trenutna i globalna povezanost omogućila je da se na društvenim mrežama stvaraju zajednice korisnika sličnih interesa, da komuniciraju i dijele iskustva, probleme, te da stvaraju odnose i razvijaju povjerenje što stvara podlogu za dijeljenje znanja.⁷⁶

Istraživanje Panahia, Watsona i Partridgea iz 2012. godine pokazalo je da su društvene interakcije, te mogućnosti dijeljenja iskustava putem društvenih mreža pozitivno povezane s dijeljenjem tacitnog znanja.⁷⁷ Još su Nonaka i Takeuchi 1995. godine istaknuli da su društvene interakcije uvjet za učenje i dijeljenje znanja.⁷⁸ Nadalje, razvijanje odnosa i povjerenja, te mogućnost promatranja dijeljenog sadržaja na društvenim mrežama također pozitivno utječu na dijeljenje tacitnog znanja. Prema tim su hipotezama, Panahi, Watson i Partridge iznijeli konceptualni model dijeljenja tacitnog znanja putem društvenih mreža (Slika 3.).⁷⁹



Slika 3. Konceptualni model širenja tacitnog znanja putem društvenih mreža (Prema: Panahi, Watson, Partridge, 2012. Str. 1100.)

Znanje postaje vrijedno tek kada se ponovno koristi, unaprijeđuje i uči s ciljem kreiranja novog znanja, a takvo uspješno upravljanje znanjem najučinkovitije se provodi upotrebom informacijsko-komunikacijske tehnologije.⁸⁰

⁷⁶ Panahi, S.; Watson, J.; Partridge, H. Nav. dj., (2012.) Str. 1096.

⁷⁷ Isto.

⁷⁸ Mastrom, J.P, Jr. Nav. dj. Str. 52.

⁷⁹ Panahi, S.; Watson, J.; Partridge, H. Nav. dj., (2012.) Str. 1099-1100.

⁸⁰ Butler, Y. Nav. dj. Str. 33.; Znanje, učenje i upravljanje znanjem. Nav. dj. Str. 56.

2. ZAJEDNICE PRAKSE

Zajednice prakse prepoznate su kao koncepti u kojima članovi sličnih interesa dijele zajedničku praksu podržavajući procese društvenog učenja. Ideju i koncept o zajednicama prakse (*communities of practice/CoP*) razvili su Lave i Wenger 1991. godine.⁸¹ U okviru upravljanja znanjem, takve zajednice imaju veliku ulogu zbog dijeljenja znanja i kreiranja novog znanja.⁸² Wenger naglašava kako temeljni princip upravljanja znanjem, koji podrazumijeva to da su pojedinci koji koriste znanje u svakodnevnim aktivnostima u najboljoj poziciji za upravljanjem tog znanja, dobiva svoj puni smisao kada su ti pojedinci u interakciji s kolegama, jer je znanje bilo kojeg polja prekompleksno da ga pokrije pojedinac.⁸³ Upravo tu zajednice prakse imaju ključnu ulogu. Zajednice prakse su mjesta za kreiranje, stjecanje i širenje novog znanja.⁸⁴

Zajednice prakse su grupe ljudi koje imaju zajednički interes ili problem, te kroz interakciju dijele ideje, iskustva, vještine, umijeća i znanja. Kroz interakciju i komunikaciju, uče kako nešto raditi bolje.⁸⁵ Tijekom zadnja dva desetljeća koncept zajednica prakse se razvio i proširio u različitim smjerovima zahvaljujući fleksibilnosti ovog pristupa i koncepta, te je postao popularan u brojnim disciplinama i sektorima.⁸⁶

Zajednica prakse može biti grupa inženjera koji traže rješenje za nekakav problem, pleme koje uči preživljavati ili grupa umjetnika koja traži nove oblike umjetničkog izražavanja. Nije svaka zajednica zajednica prakse, stoga je važno definirati karakteristike koje ih određuju. U zajednicama prakse, zajedničko područje interesa definira identitet organizacije, te povezuje članove dajući im osjećaj povezanosti. Pripadnost takvoj zajednici podrazumijeva zainteresiranost za određeno područje i zajedničke kompetencije kojima se članovi zajednice prakse razlikuju od ostalih ljudi. Druga karakteristika koja definira zajednicu prakse kao takvu je interakcija članova, odnosno sudjelovanje u zajedničkim

⁸¹ Usp. Johnson, H. Communities of practice and international development. // Progress in Development Studies 7, 4 (2007.). Str. 280.; Usp. Zhang, W.; Watts, S. Online communities as communities of practice: a case study. // Journal of Knowledge Management, 12, 4 (2008.). Str. 55.

⁸² Zhang, W.; Watts, S. Nav. dj. Str. 55.

⁸³ Wenger, E. Knowledge management as a doughnut: Shaping your knowledge strategy through communities of practice. // Ivey Business Journal (2004). Str. 2.

⁸⁴ Curran, J. A. ...et al. Nav. dj. Str. 325.

⁸⁵ Wenger, E. Communities of practice: a brief introduction. // UTAS Community of Practice Initiative : Readings and Resources / compiled by Jane Skalicky et al. 2011. Str. 1.

⁸⁶ Omidvar, O.; Kislov, R. The Evolution of the Communities of Practice Approach: Toward Knowledgeability in a Landscape of Practice – An Interview with Etienne Wenger-Trayner. // Journal of Management Inquiry 23, 3 (2014). Str. 267.

aktivnostima i diskusijama. Članovi si međusobno pomažu i dijele informacije, te unaprijeđuju zajedničku praksu (znanja, iskustva, alate, načine rješavanja problema i sl.) kroz suradnju.⁸⁷

Zajednice prakse postoje u različitim oblicima i pod različitim imenama, ali zajedničke su im tri ključne karakteristike koje ih definiraju: (1) stručno polje ili područje interesa, (2) zajednica u kojoj sudjeluju, te (3) djelovanje, odnosno praksa.⁸⁸ Još su tri skrivene karakteristike koje ju pobliže definiraju: (4) motivacija članova, (5) mandat i (6) neformalna struktura.⁸⁹ Zajednice prakse imaju aktivne i manje aktivne članove, no svi su tu zbog zainteresiranosti za zajednicu i dijeljenje iskustava i znanja. Smatraju da je njihovo znanje opće dobro, te da pripada cijeloj zajednici, što je ključno u kontekstu ovog rada. Takve zajednice imaju definirano područje interesa i jasnu tematsku orijentiranost. Svaki pojedini član zajednice obavlja praksu povezanu s tematskom orijentacijom zajednice prakse, koja na kraju rezultira dijeljenjem iskustava, koncepata, znanja i strategija. Nadalje, članovi moraju pokazati odanost i interes za zajednicu, stoga zajednice prakse ovise o motivaciji članova i prioritetu kojeg pridaju organizaciji. Mandat organizacije definira tematski fokus organizacije s formalno određenim interesom i konkretnim ishodom, a s druge strane, omogućuje članovima samostalno angažiranje. Neformalnu strukturu zajednica prakse možemo podijeliti u tri kruga. U prvom, najužem krugu nalaze se kordinatori zajednice koji planiraju i omogućuju događaje u zajednici, u širem krugu nalaze se aktivni članovi koji redovito sudjeluju, a vanjski, najširi krug čine zainteresirani članovi, uglavnom tihi čitači.⁹⁰

Koncept zajednica prakse svoje praktične primjene pronalazi u obrazovanju, različitim organizacijama, kompanijama, udrugama, vladama, u društvenom sektoru i drugdje. Znanje se najbolje množi u interakciji i suradnji s kolegama sa sličnim znanjem, problemima, iskustvom i interesima.

⁸⁷ Wenger, E. Nav. dj. (2011.) Str. 2.

⁸⁸ Mittendorff, K. ... et al. Communities of practice as stimulating forces for collective learning. // Journal of Workplace Learning, 18, 5 (2006.), str. 300.

⁸⁹ Bolliger, E. ... et al. Communities of Practice (CoP) – from own to shared knowledge. // UTAS Community of Practice Initiative : Readings and Resources / compiled by Jane Skalicky et al. 2011. Str. 19.

⁹⁰ Bolliger, E. ... et al. Nav. dj. Str. 19-20.

2.1. Tipovi zajednica prakse

Zajednice prakse mogu biti velike ili male, kratkog života ili dugotrajne, neke uglavnom djeluju sastajući se i komunicirajući licem u lice, dok su druge umrežene. Neke postoje unutar organizacija ili tvrtke, imaju osiguran budžet, dok su druge neformalne, pa čak i nevidljive. Mogu nastati spontano ili namjerno.⁹¹

Postoji nekoliko tipova zajednica praksi: inovacijske zajednice, zajednice pomoći, zajednice najbolje prakse, zajednice za organizaciju znanja, te hibridne zajednice kao kombinacija sva četiri navedena tipa. Zajednice inovacija inovativnim razmišljanjem i novim rješenjima primjenjuju znanje koje posjeduju. Zajednice pomoći usredotočene su na rješavanje problema kako bi podržali određene procese ili timove. Zajednice najbolje prakse validiraju i šire najbolju praksu, a zajednice za organizaciju znanja zadužene su za pronalaženje i dijeljenje informacija unutar zajednice.⁹²

Razvoj informacijske i komunikacijske tehnologije omogućio je širenje, interakciju, dijeljenje znanja i iskustava neovisno o geografskim ograničenjima. Protok informacija je veći i brži, te proširuje mogućnosti zajednica i njihova stvaranja. Neformalna i fleksibilna struktura, povjerenje među članovima zajednice prakse, osjećaj pripadnosti zajednici u kojoj su članovi motivirani zajedničkim interesom, profesijom ili problemom daje članovima sigurnost i želju za dijeljenjem tacitnog znanja i stvaranjem novog znanja.⁹³

2.2. Online zajednice prakse

Online zajednice prakse, nazvane i NoP (*Networks of practice*)⁹⁴, te VCoP (*Virtual communities of practice*)⁹⁵, definirane su kao virtualna mjesta s povezanom grupnom računalno-posredovanom komunikacijom koja prema ranijim istraživanjima uključuje: (1)

⁹¹ Wenger, E. Nav. dj. (2011.) Str. 3.

⁹² Al-Ali, N. Comprehensive Intellectual Capital Management: Step-by-Step. New Jersey : John Wiley & Sons, 2003. Str. 92. Dostupno na: <https://books.google.hr/books> (24. 7. 2016.)

⁹³ Usp. Toth, T. Zajednice prakse (ZP) : Communities of Practice (COP). // Ppt prezentacija: Znanje, učenje i inovativnost – ljudski potencijali i poslovna uspješnost, Zagreb, 16. i 17. listopada 2008.

⁹⁴ Hildrum, J. M. Sharing Tacit Knowledge Online: A Case Study of e-Learning in Cisci's Network of System Integrator Partner Firms. // Industry and Innovation 16, 2 (2009.). Str. 202.

⁹⁵ Ardichvili, A. Learning and Knowledge Sharing in Virtual Communities of Practice: Motivators, Barriers and Enablers. // Advances in Developing Human Resources 10, 4 (2008.). Str. 541.; Usp. Correia, A. M. R. ; Paulos, A.; Mesquita, A. Virtual Communities of Practice: Investigating Motivations and Constraints in the Processes of Knowledge Creation and Transfer. // Processes of Knowledge Creation and Transfer 8, 1 (2010.). Str. 11.

minimalnu razinu interaktivnosti, (2) razne komunikatore, (3) minimalni nivo dugotrajnog članstva i (4) virtualni zajednički prostor gdje se sva interakcija obavlja putem CMC (*computer-mediated communication*).⁹⁶ Kao i tradicionalne zajednice prakse, fokusirane su na zajedničke probleme i na razmijenjivanje iskustava, ideja i znanja baziranih na zajedničkim interesima.⁹⁷

Ranija su istraživanja o konvencionalnim zajednicama prakse isticala važnost interakcije licem u lice u svrhu što uspješnije suradnje i naracije koje predstavljaju temelj za stvaranje i dijeljenje znanja. Kasnija istraživanja pokazuju kako članovi zajednice preferiraju komunikaciju putem informacijsko-komunikacijske tehnologije zbog njihovih pogodnosti, odnosno geografske i vremenske neuvjetovanosti, dostupnosti, te mogućnosti postizanja velikog broja članova istih interesa, problema, umijeća i znanja. Nadalje, lakše se je priključiti online zajednicama prakse nego konvencionalnim. Komunikacija u online zajednicama prakse je raznovrsnija, teče u više smjerova, s jednim članom ili više njih.⁹⁸ Online zajednice prakse su bez granica, stoga što je veći broj članova, to je veći opseg znanja koji se stvara i dijeli. Povijest takvih interakcija je pohranjena i dostupna u svakom trenutku za pretraživanje, pregledavanje i analiziranje.⁹⁹ Uz to, online zajednice prakse smanjuju troškove sastanaka licem u lice, te promiču efikasno korištenje vremena i izvora, stoga brojne virtualne zajednice prakse s relevantnim temama i smislenim doprinosima vrlo brzo napreduju. I Wenger navodi kako je korištenje tehnoloških alata dovelo do bogatijih i smislenijih sudjelovanja.¹⁰⁰

Za komunikaciju unutar zajednica prakse na internetu koriste se razni alati: elektronička pošta, blog, chat, wiki, razne društvene mreže kao što je *Facebook*, *MySpace*, *Twitter* itd.¹⁰¹ Teresa A. Byington iznijela je prednosti online zajednice prakse koja djeluje kao blog: nema prostornog ni vremenskog ograničenja, lako je za korištenje, omogućava razmjenu ideja, iskustava i znanja, nudi forum za dijeljenje informacija, sudionici imaju vremena da razmisle o procesu učenja, prikladnost i fleksibilnost. Za stručnjake ono

⁹⁶ Zhang, W.; Watts, S. Nav. dj. Str. 57.

⁹⁷ Ardichvili, A. Nav. dj. Str. 542.

⁹⁸ Isto. Str. 58.

⁹⁹ Isto.; Usp. Lev-On, A. Uses and gratifications of member of communities of practice. // *Online Information Review* 39, 2 (2015.). Str. 168-169.

¹⁰⁰ Byington, T. A. Communities of Practice: Using Blogs to Increase Collaboration. // *Intervention in School and Clinic* 46, 5 (2011.) Str. 281-282.

¹⁰¹ Usp. Isto.

omogućuje interakciju i razmjenu informacija i znanja s geografski udaljenim stručnjacima iz istog ili drugačijeg područja znanja.¹⁰²

2.2.1. Stvaranje novog znanja unutar virtualnih zajednica prakse

Najznačajnija korist zajednica prakse je u njihovoj sposobnosti da omoguće širenje i generiranje tacitnog znanja.¹⁰³ Upravo zbog toga, zajednice prakse imaju značajnu ulogu u području upravljanja znanjem. Tacitno znanje različitih članova zajednice izuzetno je važno, jer u njemu leži vrijednost zajednica prakse i njihove uloge u kontekstu upravljanja znanjem. Kako je tacitno znanje teško za artikulirati, ono zahtjeva kontinuiranu komunikaciju, interakciju i povjerenje među članovima zajednice.¹⁰⁴ Jedan od načina kako ljudi dijele tacitno znanje je kroz interakciju, odnosno razgovor o njihovim iskustvima što se i najčešće zbiva unutar zajednica prakse.¹⁰⁵ Nadalje, brojni stručnjaci ističu brojne prednosti kolaborativnog učenja koje je svojstveno zajednicama prakse.¹⁰⁶

McDermott dijeljenje znanja definira kao čin znanja o tome tko će ga koristiti i za koju svrhu, što često uključuje međusobno otkrivanje spoznaja iz prošlosti koje su relevantne u sadašnjosti. Nadalje, piše da dijeljenje tacitnog znanja znači zajedničko razmišljanje.¹⁰⁷ Tako definirano zajedničko razmišljanje prema Pyrku, Dörfleru i Edenu ključno je za napredovanje zajednica prakse.¹⁰⁸ Polanyi je, za razliku od mnogih koji smatraju da kako bi tacitno znanje bilo upotrebljivo, prvo mora postati eksplicitno, tvrdio kako je dijeljenje tacitnog znanja o ljudima koji tvore društveno okruženje koje potiče na znatiželju i strastvenu potragu za novim znanjem. U takvom okruženju ljudi pomažu jedni drugima u otkrivanju novih stvari i rješavanju raznolikih problema.¹⁰⁹ Prema tome, tacitno se znanje može artikulirati kroz dijaloge, pričanje priča, anotacije, demonstracije u zajednici u kojoj su članovi okupljeni istim

¹⁰² Isto. Str. 283.

¹⁰³ Ardichivili, A. ... et al. Cultural influences on knowledge sharing through online communities of practice. // Journal of Knowledge Management 10, 1 (2006.). Str. 94.; Usp. Ardichivili, A. Nav. dj. Str. 542.

¹⁰⁴ Usp. Mastrom, J.P., Jr. Nav. dj. Str. 96.

¹⁰⁵ Usp. Ardichivili, A.; Page, V.; Wentling, Tim. Motivation and barriers to participation in virtual knowledge-sharing communities of practice. // Journal of Knowledge Management 7, 1 (2003.). Str. 65

¹⁰⁶ Monaghan, C. H. Communities of Practice: A Learning Strategy for Management Education. // Journal of Management Education 35, 3 (2011). Str. 431.

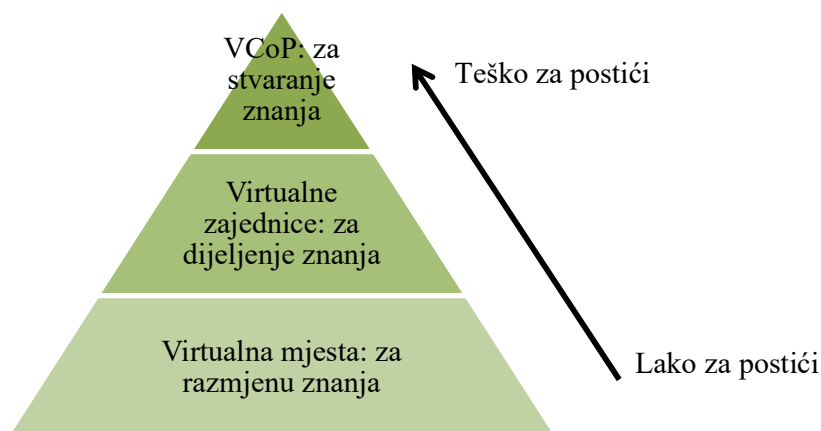
¹⁰⁷ McDermott, R. Knowing in Community: 10 Critical Success Factors in Building Communities of Practice. // IHRIM Journal (2000.). Str. 20.

¹⁰⁸ Pyrko, I.; Dörfler, V.; Eden, C. Thinking together: What makes Communities of Practice work? // Human relations 70, 4 (2017.). Str. 395.

¹⁰⁹ Hildrum, J. M. Nav. dj. Str. 201.

interesima, problemima ili idejama. Važno je da je takvo znanje pohranjeno kako bi koristilo i za buduće diskusije, a ne bilo izgubljeno ostajući unutar male grupe ljudi. Društvene mreže i virtualne zajednice prakse omogućuju upravo trajnu pohranu takvog znanja, informacija i različitih podijeljenih iskustava koji su dostupni nadohvat ruke.¹¹⁰ I sam Wenger piše kako znanje, učenje i dijeljenje znanja nisu apstraktne stvari koje radimo za sebe, već su dio pripadnosti i identiteta.¹¹¹

Virtualne zajednice prakse su zajednice koje omogućuju članovima razmjenu iskustava, ideja, informacija i znanja kroz brojne diskusije i interakcije, a u konačnici su zaslužne i za stvaranje inovacija i novoga znanja. Mnogi smatraju kako je stvaranje novog znanja teže postići izvan interakcija licem u lice, te da je za to potreban osjećaj identiteta, povjerenje među članovima, zajednički interes koji ih veže i motivacija za sudjelovanje, sve što karakterizira zajednice prakse. Prema tome, predložen hijerarhijski model virtualnih društvenih struktura koje upravljaju znanjem s obzirom na to koliko ih je teško postići¹¹², može svjedočiti i o važnosti koje virtualne zajednice prakse imaju u okviru upravljanja znanjem (Slika 4.). Osim toga, upravo karakteristike i identitet zajednica prakse čine temelj za stvaranje novog znanja.



Slika 4. Hijerarhijski model virtualnih društvenih struktura za razmjenu znanja (Prema: Zhang i Watts, 2008. Str. 68)

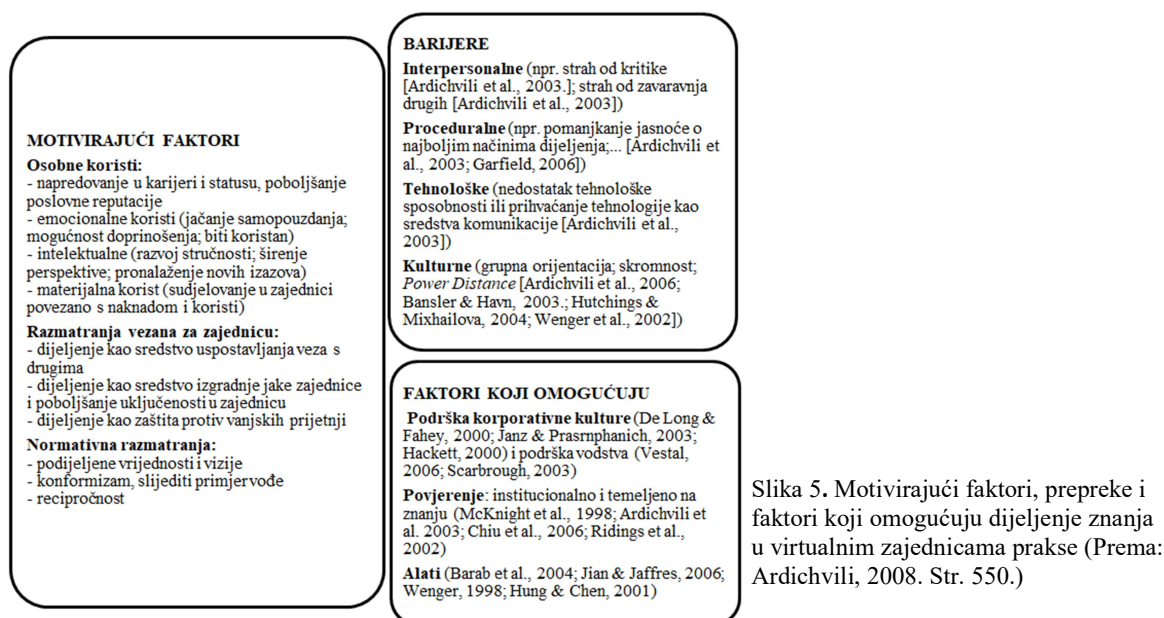
¹¹⁰ Panahi, S.; Watson, J.; Partidge, H. Nav. dj., (2016.) Str. 546.

¹¹¹ Wenger, E. Communities of Practice and Social Learning Systems. // Organization 7, 2 (2000). Str. 238.

¹¹² Usp. Zhang, W.; Watts, S. Nav. dj. Str. 67-68.

2.2.1.1. Motivi, prednosti i prepreke koje utječu na dijeljenje i stvaranje znanja u virtualnim zajednicama prakse

U sigurnom komunikacijskom okruženju zajednica praksi, članovi slobodno dijele vlastita iskustva i motiviraju jedni druge na proširivanje i stvaranje novog znanja.¹¹³ Ključni čimbenici koji određuju uspjeh virtualne zajednice prakse su povjerenje i motivacija članova da aktivno sudjeluju u dijeljenju znanja unutar zajednice.¹¹⁴ Ardichvili u svom istraživanju navodi prepreke, faktore koji motiviraju članove i koji omogućuju dijeljenje znanja u virtualnim zajednicama prakse (Slika 5.).¹¹⁵



Nadalje, Correia, Paulos, i Mesquita istraživali su motivaciju i ograničenja u procesu stvaranja i dijeljenja znanja, te su naveli prednosti virtualnih zajednica prakse: (1) olakšavaju organizacijsko učenje, (2) omogućavaju virtualni prostor za dijeljenje iskustava, informacija, znanja i stvaranja znanja, (3) olakšavaju komunikaciju, (4) pospješuju suradnju među članovima, (5) povećavaju učinkovitost korištenja znanja, (6) pridonose inovativnosti dijeljenjem znanja, iskustava i ideja, te time (7) povećavaju konkurentnu prednost.¹¹⁶

Stvaranje znanja u virtualnim zajednicama prakse uvjetovano je različitim faktorima. Intrinzični faktori potiču članove da se uključe u čin stvaranja znanja jer su motivirani

¹¹³ Usp. Wenger, E. Nav. dj. (2000.) Str. 202.

¹¹⁴ Ardichvili, A. Nav. dj. Str. 543, 547.

¹¹⁵ Isto. Str. 550.

¹¹⁶ Correia, A. M. R. ; Paulos, A.; Mesquita, A. Nav. dj. Str. 12.

čimbenicima koji se odnose na njihovu osobnost i zadovoljstvo koje osjećaju kada dijele znanje s drugima.¹¹⁷ Ekstrinzični faktori podrazumijevaju financijske nagrade za dijeljenje i kreiranje novog znanja, a organizacijski faktori se odnose na okruženje u kojoj grupa djeluje, odnosno na povjerenje stečeno među članovima, i moralnu obavezu da vrate ono što su stekli sudjelovanjem u zajednici prakse.¹¹⁸ Poticanje ljubavi, brige, povjerenja i predanosti između članova zajednice izuzetno je važno jer se time formira temelj za dijeljenje znanja, a još važnije, za stvaranje znanja.¹¹⁹

McLure Wasko i Faraj su istraživali zašto ljudi sudjeluju i pomažu jedni drugima u online zajednicama prakse. Istraživanje je pokazalo da članovi takvih zajednica smatraju kako je dijeljenje znanja i pomaganje drugima pravedna i prava stvar koju mogu učiniti. Članovi većinom ne očekuju da će im taj isti pojedinac kojemu su oni pomogli, ubuduće pomoći, već da će pomoć dobiti od nekoga drugoga. Osim toga, javlja se i želja za unaprijeđenjem zajednice. Ljudi postaju članovi u tim zajednicama zato što žele sudjelovati i uključiti se u razmjenu ideja, rješenja i znanja. Pomaganje drugima i sudjelovanje u samoorganizirajućim interesnim zajednicama predstavlja im zadovoljstvo. Žele biti upoznati s aktualnim temama, idejama, novostima, inovacijama i znanjem. Sukladno tome, uspjeh zajednice ovisi o dostupnosti znanja i njegovoj koristi za zajednicu.¹²⁰

¹¹⁷ Isto. Str. 13.

¹¹⁸ Isto.

¹¹⁹ Nonaka, I.; Toyama, R.; Konno, N. Nav. dj. Str. 28.

¹²⁰ McLure Wasko, M.; Faraj, S. „It is what one does”: why people participate and help other in electronic communities of practice. // *Journal of Strategic Information Systems* 9 (2000.). Str. 170.

3. ISTRAŽIVANJE

Prema istraživanjima iznijetim u prijašnjim poglavljima koji ukazuju na ključne faktore koji omogućuju dijeljenje tacitnog znanja putem društvenih mreža (Panahi, Watson i Patridge, 2012.), te faktore koji motiviraju članove i omogućuju im da dijele znanje u virtualnim zajednicama prakse (Ardichvili, 2008.; Ardichvili, Page i Wentling, 2003.; Correia, Paulos i Mesquita, 2009.; McLure Wasko i Faraj, 2000.), provedeno je istraživanje u dvije virtualne zajednice prakse (Tabela 1.). Slijedeći tvrdnju socijalno konstruktivističke teorije da znanje nastaje kroz interakciju s drugima, te da je za dijeljenje tacitnog znanja ključna bogata interakcija, cilj istraživanja je utvrditi nivo interakcije, te stavove članova zajednica praksi na temelju čimbenika koji prema navedenim istraživanjima pospješuju i utječu na dijeljenje tacitnog znanja i stvaranja novog znanja.

Kriteriji koji definiraju ZP	<i>Francuski buldog Hrvatska</i>	<i>Bezglutenski recepti</i>
zajednički interes	Vlasnici i ljubitelji francuskih buldoga. Razmjena iskustava i brige oko ljubimaca.	Pronalazak i dijeljenje bezglutenskih recepata.
zajednica	virtualno sastajanje na društvenoj mreži Facebook; omogućava interakciju i dijeljenje ideja, problema, iskustava, znanja...	virtualno sastajanje na društvenoj mreži Facebook; omogućava interakciju i dijeljenje ideja, problema, iskustava, znanja...
praksa	briga o ljubimcima; razne diskusije; razmjene ideja i rješenja; sudjelovanje na buldogijadi	razne i česte diskusije o bezglutenskoj prehrani; identifikacija problema; razmjene ideja i rješenja
motivacija za učlanjenje i dijeljenje	Članovi se samovoljno uključuju zbog strasti, interesa i identifikacije sa zajednicom.	Članovi se samovoljno uključuju zbog strasti, odanosti, interesa i identifikacije sa zajednicom.
neformalna struktura	3 kruga: 1. admin/koordinator 2. aktivni članovi 3. pasivni čitači (najveći broj)	3 kruga: 1. admin/koordinator 2. aktivni članovi 3. pasivni čitači (najveći broj)
tip ZP	hibridna	hibridna

Tabela 1. Utvrđivanje zajednica prakse *Francuski buldog Hrvatska* i *Bezglutenski recepti* kroz elemente koji definiraju zajednice prakse.

3.1. Ciljevi istraživanja i hipoteze

Istraživanje je provedeno u dvije virtualne zajednice prakse na društvenoj mreži Facebook. Ako *znanje kreirano u specifičnom kontekstu može biti mjereno kroz percepciju onih koji ga koriste*¹²¹, svrha istraživanja je ispitati nivo društvene interakcije ključne za razmjenu i stvaranje novog znanja, kontekst u kojem se interakcija i procesi kreacije znanja događaju, te kroz stavove članova ispitati čimbenike koji utječu na interakciju, odnosno dijeljenje tacitnog znanja, a time i stvaranja novog znanja u virtualnim zajednicama prakse.

Dobri odnosi izgrađeni interakcijom među članovima, prema istraživanjima navedenim u prethodnim poglavljima, važni su za stjecanje (1) povjerenja u zajednici i (2) sigurnosti. Ti čimbenici, uz (3) faktore koji motiviraju članove na dijeljenje vlastitih iskustava, ideja i znanja, rezultiraju dijeljenjem tacitnog znanja i stvaranjem novog znanja u zajednicama. Osjećaj (4) pripadnosti i identifikacija sa zajednicom utječu na brigu o kolektivnim procesima, te na taj način povećavaju mogućnost dijeljenja znanja. Prema tim su postavkama izvedene sljedeće hipoteze:

1. Među članovima u zajednicama prakse vlada povjerenje koje omogućuje dijeljenje tacitnog znanja.
2. Članovi zajednice prakse se osjećaju sigurno u zajednici tako da slobodno dijele vlastita iskustva i znanja, odnosno da dijele vlastito tacitno znanje.
3. Članovi zajednice prakse motivirani su za dijeljenje vlastitih iskustava i znanja, odnosno za dijeljenje tacitnog znanja.
4. Članovi zajednice prakse osjećaju pripadnost zajednici koja im omogućuje dijeljenje vlastitog tacitnog znanja.

¹²¹ Glazer, 1991. prema: Chua, A. Nav. dj. Str. 380.

3.2. Metodologija istraživanja

Istraživanje se sastoji od dva dijela. Prvi dio čini analiza interakcije i analiza sadržaja objavljenih u virtualnim zajednicama prakse. Drugi dio istraživanja odnosi se na anketu provedenu s ciljem utvrđivanja stavova članova na temelju čimbenika koji utječu na dijeljenje i stvaranje znanja u virtualnim zajednicama prakse. Korištena je metoda anketiranja putem anonimnog upitnika napravljenog pomoću Google obrazaca. Upitnici su podijeljeni u virtualnim zajednicama prakse *Francuski buldog Hrvatska* i *Bezglutenski recepti* koje djeluju na društvenoj mreži Facebook. Anketiranje je provedeno krajem srpnja i početkom kolovoza 2017. godine, a sudjelovalo je ukupno 45 ispitanika. Anketni upitnik (vidjeti PRILOG 1) sastojao se od 18 pitanja s ponuđenim i otvorenim odgovorima, a na nekoliko pitanja bilo je moguće odgovoriti višestrukim odabirom.

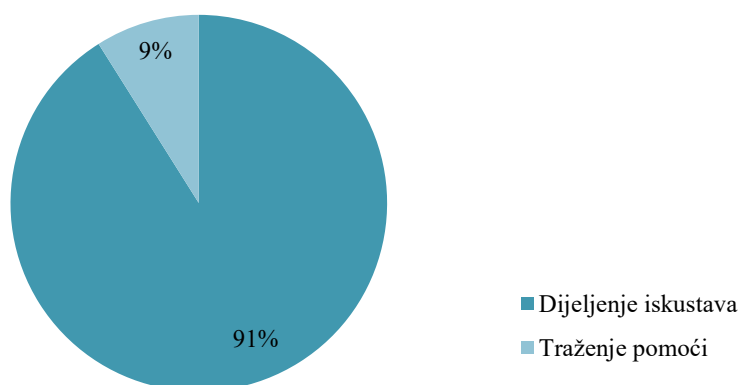
3.3. Rezultati istraživanja s raspravama

3.3.1. Analiza sadržaja i interakcije

U grupama se interakcija odvija na dnevnoj bazi. U grupi *Francuski buldog Hrvatska* članovi najčešće objavljuju fotografije svojih ljubimaca. Vrlo često članovi dijele i vlastita iskustva koja se tiču prehrane ljubimaca, ponašanja ljubimaca, higijene, veterine i sl. Brojna su i pitanja gdje pojedinci traže pomoć ili savjete oko nečega. *Bezglutenski recepti* rezervirani su za dijeljene bezglutenskih recepata i razna pitanja vezana za bezglutensku dijetu i različite bolesti koje uzrokuje gluten.

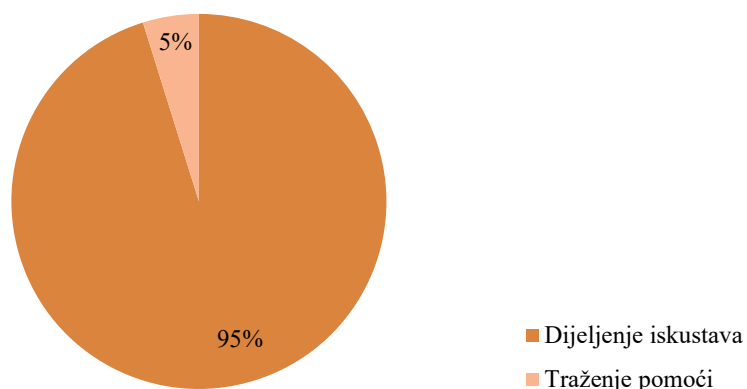
U tjedan dana¹²² u grupi *Francuski buldog Hrvatska* objavljeno je ukupno 123 objava, a u grupi *Bezglutenski recepti*, u istom razdoblju, 86 objava. U te brojke nisu uključeni brojni komentari niti „lajkovi“ na objave. Od 123 objave u zajednici *Francuski buldog Hrvatska* 112 objava odnosi se na objave fotografija ljubimaca i njihovih avantura, a 11 objava odnosi se na traženje pomoći (Graf 1.).

¹²² Od 24. srpnja do 31. srpnja 2017. godine.



Graf 1. Objave u grupi *Francuski buldog Hrvatska* u vremenskom razdoblju od 7 dana.

U grupi *Bezglutenski recepti* 63 objave odnose se na samovoljno dijeljenje recepata i fotografija isprobanih recepata, a 23 objave na traženje pomoći oko recepata ili slično (Graf 2.). Prema navedenome, zajednice su u aktivnostima usmjerene na dijeljenje vlastitih iskustava i ideja, a manje na traženje pomoći.



Graf 2. Objave u grupi *Bezglutenski recepti* u vremenskom razdoblju od 7 dana.

Bilo da je riječ o objavama gdje članovi dijele vlastita iskustva ili objavama gdje traže pomoć, sve su jako dobro popraćene komentarima i „lajkovima“, a nerijetko se razvijaju i rasprave. Na uzorku od 10 nasumičnih objava u grupi *Francuski buldog Hrvatska*, gdje članovi traže pomoć i savjet, ispitan je sadržaj komentara s ciljem preciznijeg utvrđivanja

interakcije. Prosječan broj komentara na uzorku od 10 objava je 24 komentara. Članovi najčešće traže savjet od nekoga sa sličnim iskustvom ili problemom. Prosječan broj članova koji odgovaraju na traženje savjeta i pomoći je 13. Ukoliko je pitanje vezano za specifičan problem, broj sudionika koji odgovaraju je manji, a ako je pitanje vezano za općenitiji problem, u odgovaranju sudjeluje i više desetaka članova. Članovi na uglavnom sva postavljena pitanja dobiju odgovor, a često se razvijaju i diskusije oko različitih stavova i rješenja problema. Svatko dijeli vlastita iskustva, rješenja, znanja, ideje i mišljenja, čime se pospješuje dijeljenje tacitnog znanja.

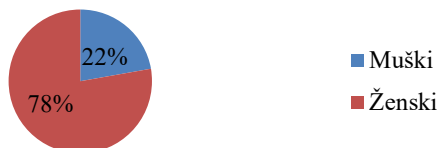
Na uzorku od 20 objava, izveden je prosječan broj „lajkova“ na objave iskustava članova grupe *Francuski bulldog Hrvatska* od kojih su najčešće objave fotografija pasa, a broj iznosi 57. Broj komentara na takve objave varira od 0 pa do više desetaka, ali najčešće ih je manje od desetak. Članovi često uzvrate s objavom fotografije vlastitog psa sa sličnim iskustvom. Vlasnici se poistovjećuju jedni s drugima, te razvijaju dobre odnose. Kroz analizu sadržaja komentara vidljivo je da su vlasnici izuzetno vezani ljubavlju i brigom prema svojim ljubimcima. Poticanje ljubavi i brige je, uz povjerenje i predanost između članova, izuzetno važno za poticanje dijeljenja tacitnog znanja.¹²³

U grupi *Bezglutenski recepti* na uzorku od 10 nasumičnih objava gdje pojedinci traže pomoć ili savjete, izračunat je prosječan broj komentara koji iznosi 18, te prosječan broj sudionika u diskusiji koji iznosi 10. Broj odgovora i sudionika zavisi od pitanja do pitanja. Česta su pitanja vezana uz prehranu, bolesti i razne recepte. Kroz diskusije članovi najčešće dijele vlastita iskustva i znanja, a nerijetko se i poistovjećuju zbog istog problema. Najčešće objave iskustava članova vezane su uz objavljivanje uspješnog recepta popraćenog fotografijom, što ukazuje na to da članovi rado dijele vlastita iskustva s ciljem da pomognu drugima. Takve su objave popraćene u prosjeku s 34 „lajka“ temeljenog na uzorku od 20 nasumičnih objava. Članovi pozitivno reagiraju u komentarima i nerijetko iskazuju podršku, te dijele vlastite inačice recepata, traže odgovore zbog nedoumica ili dijele savjete.

¹²³ Usp. Nonaka, I.; Toyama, R.; Konno, N. Nav. dj. Str. 28.

3.3.2. Rezultati ankete

Analiza anketnog istraživanja provedena je na uzorku od 45 ispitanika, 18 iz grupe *Francuski buldog Hrvatska*, te 27 iz grupe *Bezglutenski recepti*. U grupi *Francuski buldog Hrvatska* sudjelovalo je 14 ženskih i 4 muška ispitanika (Graf 3.), a u grupi *Bezglutenski recepti* sve su ispitanice bile ženske (Graf 4.).

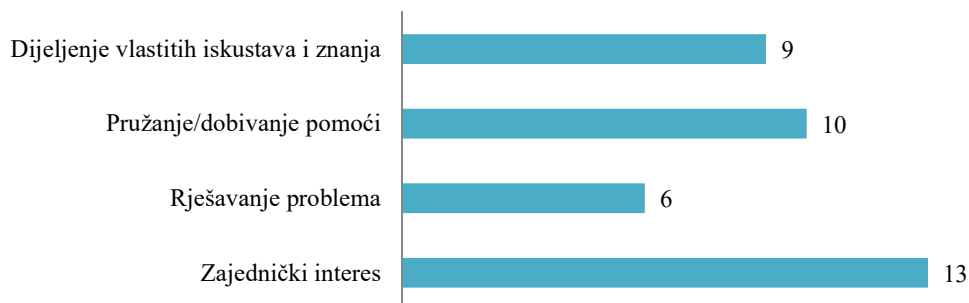


Graf 3. Ispitanici prema spolu u grupi *Francuski buldog Hrvatska*.



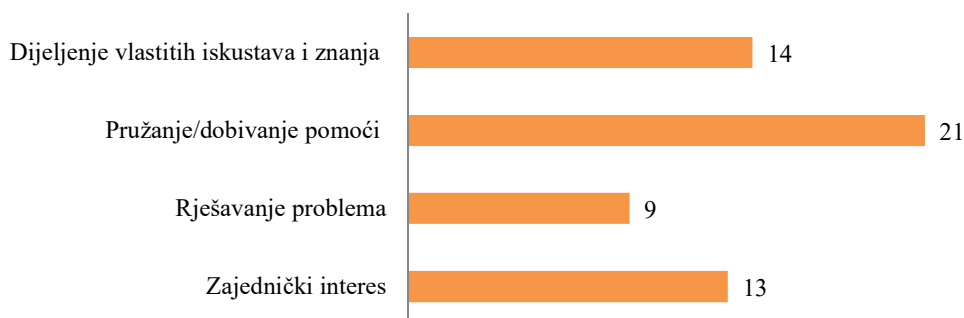
Graf 4. Ispitanici prema spolu u grupi *Bezglutenski recepti*.

Na pitanje koji su razlozi pristupanja grupi, ispitanici su mogli odabrati više odgovora i nadopisati vlastito. U grupi *Francuski buldog Hrvatska* najveći je postotak ispitanika naznačio zajednički interes kao jedan od razloga. Slijedi pružanje i dobivanje pomoći, pa dijeljenje vlastitih iskustava i znanja, te naposljetku rješavanje problema (Graf 5.). Nijedan ispitanik nije nadopisao vlastiti odgovor.



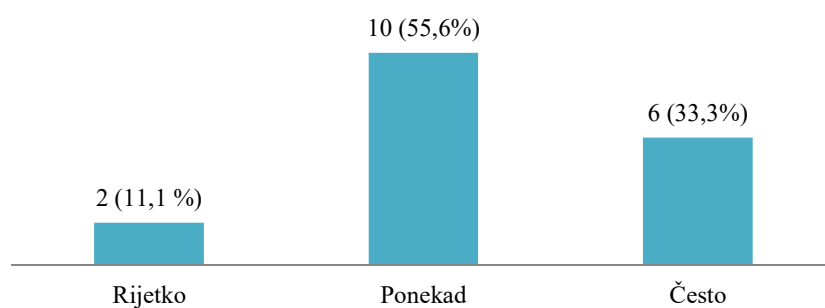
Graf 5. Razlozi pristupanja grupi *Francuski buldog Hrvatska*.

Na isto pitanje u grupi *Bezglutenski recepti* najveći broj odgovora zabilježen je na pružanju i dobivanju pomoći, zatim slijedi dijeljenje vlastitih iskustava i znanja, zajednički interes pa rješavanje problema (Graf 6.).

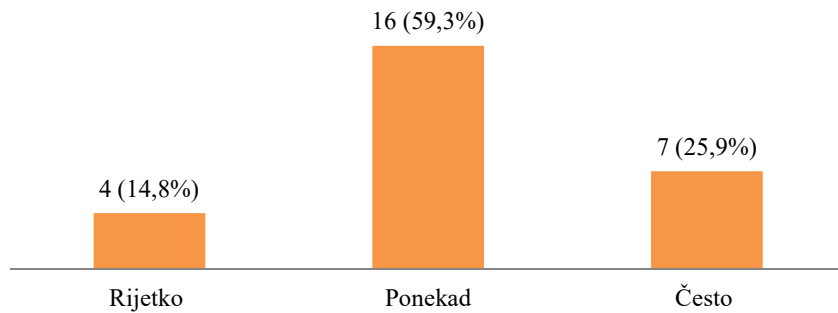


Graf 6. Razlozi pristupanja grupi *Bezglutenski recepti*.

Aktivnost članova i učestalost sudjelovanja u interakciji ispitana je kroz nekoliko pitanja. Na pitanje koliko su često motivirani za dijeljenje vlastitih iskustava i znanja, ispitanici iz grupe *Francuski bulldog Hrvatska* u najvećem su broju označili srednju učestalost (Graf 7.). Isti je slučaj i u grupi *Bezglutenski recepti* gdje je 59% ispitanika ponekad motivirano za dijeljenje vlastitih iskustava i znanja, a često motivirano 25% ispitanika (Graf 8.).



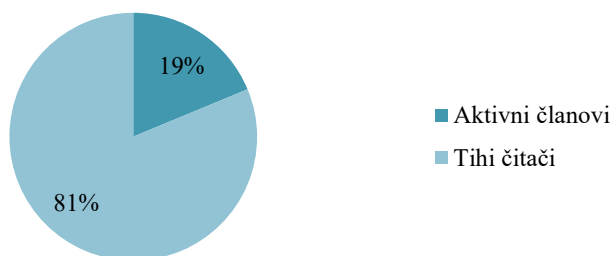
Graf 7. Učestalost motivacije za dijeljenje vlastitih iskustava i ideja u grupi *Francuski bulldog Hrvatska*.



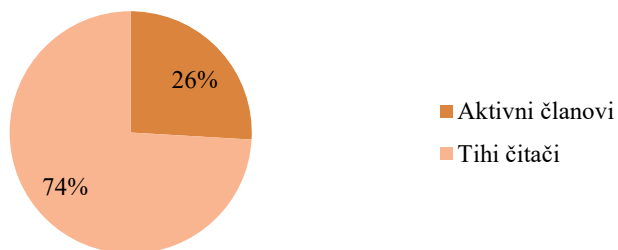
Graf 8. Učestalost motivacije za dijeljenje vlastitih iskustava i ideja u grupi *Bezglutenski recepti*.

U grupi *Francuski buldog Hrvatska* najveći broj ispitanika (11 ispitanika ili 61%) vrlo rijetko traži pomoć kako bi riješili neki problem. Šest ispitanika (33 %) ponekad traži pomoć, a jedan ispitanik često. U grupi *Bezglutenski recepti* situacija je podjednaka. Deset ispitanika (37%) često traži pomoć, 8 ispitanika (30%) ponekad, a 9 ispitanika (33%) rijetko.

Na pitanje sudjeluju li aktivno u raspravama ili su tihi čitači, u grupi *Francuski buldog Hrvatska* zabilježeno je 16 odgovora, od kojih je 13 ispitanika naznačilo da su tihi čitači, a 3 ispitanika da su aktivni članovi (Graf 9.). Na isto pitanje u grupi *Bezglutenski recepti* 20 ispitanika odgovorilo je da su tihi čitači, a 7 ispitanika da aktivno sudjeluju u raspravama (Graf 10). Takav je rezultat očekivan s obzirom na to da najveći postotak članova zajednica prakse zauzimaju pasivni članovi ili tihi čitači.

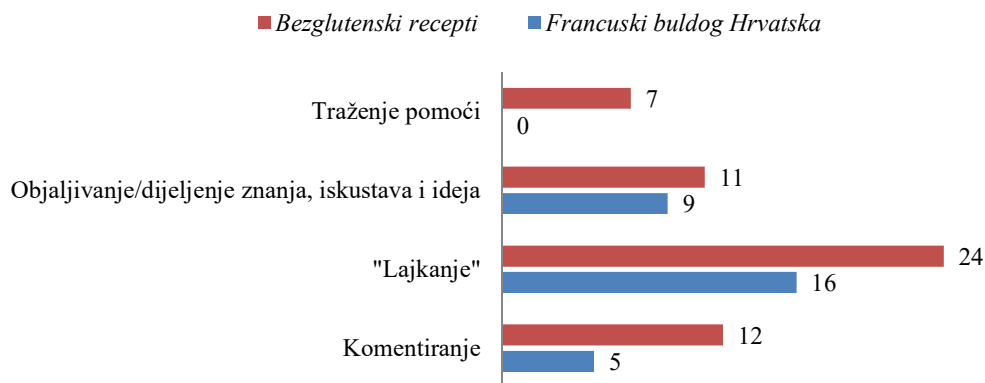


Graf 9. Aktivnost članova u grupi *Francuski buldog Hrvatska*.



Graf 10. Aktivnost članova u grupi *Bezglutenski recepti*.

Na pitanje koje su njihove najčešće aktivnosti u grupi, ispitanici su mogli označiti više odgovora. Najčešća aktivnost članova u obje grupe je „lajkanje“ objavljenih sadržaja s čak 16 oznaka u grupi *Francuski buldog Hrvatska* i 24 oznake u *Bezglutenskim receptima*. Zatim slijedi objavljivanje i dijeljenje znanja, iskustava i ideja (11 oznaka u grupi *Bezglutenski recepti* i 9 u *Francuski buldog Hrvatska*) te komentiranje s 12 oznaka u grupi *Bezglutenski recepti* i 5 u grupi *Francuski buldog Hrvatska* (Graf 11.). Naposljetku je aktivnost traženja pomoći s najmanje oznaka što potvrđuje i rezultate analize objava navedene u poglavlju 3.3.1. *Analiza sadržaja i interakcije*.



Graf 11. Najčešće aktivnosti u grupama *Francuski buldog Hrvatska* i *Bezglutenski recepti*.

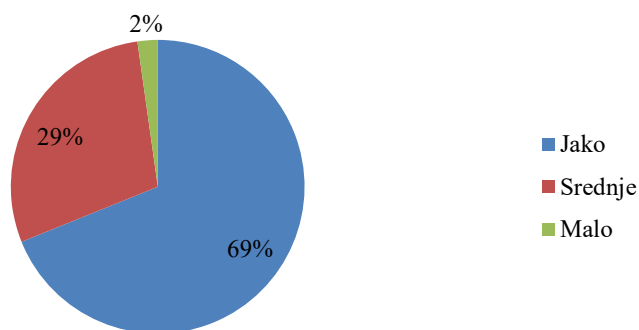
Kroz uvodna pitanja ankete dobio se uvid u kontekst zajednica u kojem se interakcija odvija. Uz analizu sadržaja u poglavlju 3.3.1., anketnim pitanjima istražena je i najčešća aktivnosti članova, odnosno najčešći oblici interakcije u virtualnim zajednicama prakse.

3.3.2.1. Faktori koji motiviraju članove na interakciju i dijeljenje vlastitih iskustava, znanja i umijeća

Na pitanje koliko su motivirani za sudjelovanje u grupi *Francuski buldog Hrvatska* općenito najveći je broj ispitanika odgovorio da su srednje motivirani za sudjelovanje (14 ispitanika ili 77%). U grupi *Bezglutenski recepti* najviše je ispitanika također odgovorilo da je srednje motivirano za sudjelovanje u grupi općenito (16 ispitanika ili 59%).

Kada je riječ o motivaciji za dijeljenje vlastitih iskustava, znanja, problema i ideja, ispitanici su uglavnom srednje ili jako motivirani u obe grupe. Mali broj ispitanika je odgovorio da je slabo motiviran za dijeljenje iskustava i znanja: u grupi *Francuski buldog Hrvatska* 4 ispitanika (22%) i 2 ispitanika u grupi *Bezglutenski recepti* (7%).

Na pitanje koliko su motivirani da pomognu članovima grupe 61% ispitanika u grupi *Francuski buldog Hrvatska* odgovorilo je da je jako motivirano, a u grupi *Bezglutenski recepti* isto je odgovorilo 20 ispitanika ili 74%. Prema navedenim rezultatima, članovi su najviše motivirani da pomognu drugima (Graf 12.), a srednje motivirani za dijeljenje vlastitih iskustava, znanja, umijeća i ideja.



Graf 12. Ukupna motiviranost članova za pomoć drugima u grupama *Francuski buldog Hrvatska* i *Bezglutenski recepti*.

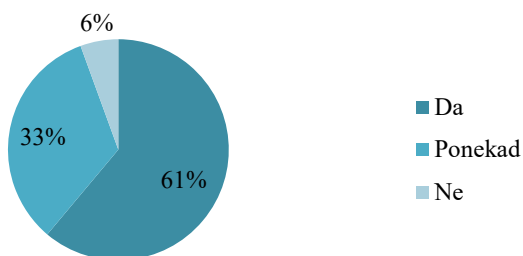
Na pitanje jesu li ispitanici potaknuti dijeljenjem iskustava i znanja drugih članova, sami odlučili dijeliti vlastita iskustva, ideje i znanja, u zajednici *Francuski buldog Hrvatska*, potvrdno je odgovorilo 13 ispitanika (72%), a u zajednici *Bezglutenski recepti* potvrdno je odgovorilo 20 ispitanika (74%). Na pitanje zašto dijele vlastita iskustva znanja, probleme i ideje najveći broj odgovora odnosi se na pomaganje drugima. Od 15 odgovora u grupi

Francuski buldog Hrvatska, 9 odgovora se odnosi na pomaganje drugima. Dva ispitanika su navela i kako smatraju to vrlo korisnim, a jedan ispitanik da želi da ostali uče na njegovim greškama. Jedan je ispitanik naveo kako članovi u grupi rado dijele slike svojih pasa, te da vlada lijepa atmosfera i ljubav prema ljubimcima, što ga je i potaklo da podijeli vlastita iskustva. Prema Nonaki, Toyami i Konnou poticanje ljubavi i brige nužno jer, uz povjerenje i predanost čine temelj za stvaranje znanja u zajednicama.¹²⁴ U grupi *Bezglutenski recepti* na pitanje zašto dijele vlastita iskustva, znanja, probleme i ideje 19 odgovora odnosi se na želju za pomaganjem drugima vlastitim iskustvima i znanjem.

Prema navedenim rezultatima, najveći broj ispitanika motiviran je vlastitom emocionalnom koristi (Slika 5.), odnosno željom da bude koristan, te da pomogne drugima. Nerijetko su motivirani postupcima drugih, te željom da uspostave vezu s drugima i poboljšaju uključenost u zajednicu.

3.3.2.2. Povjerenje među članovima, osjećaj sigurnosti i pripadnosti zajednici

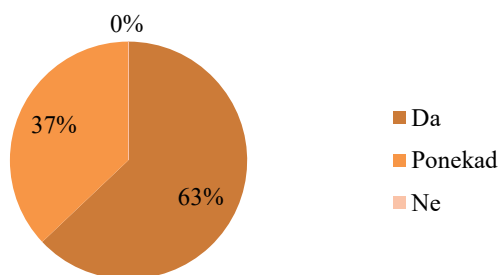
Povjerenje među članovima i osjećaj pripadnosti zajednici vrlo su bitni čimbenici za dijeljenje i stvaranje novog znanja u zajednicama prakse.¹²⁵ Najveći postotak ispitanika na pitanje imaju li povjerenja u druge članove i njihove navode odgovorio je potvrdnim odgovorom. U grupi *Francuski buldog Hrvatska* potvrdno je odgovorilo 11 ispitanika, 6 ispitanika odgovorilo je ponekad, a 1 ispitanik odgovorio je da nema povjerenja u druge članove (Graf 13.). U grupi *Bezglutenski recepti*, 17 ispitanika odgovorilo je da ima povjerenja u druge članove, a 10 ispitanika ima samo ponekad (Graf 14.).



Graf 13. Odgovori ispitanika grupe *Francuski buldog Hrvatska* na pitanje imaju li povjerenja u druge članove i njihove navode.

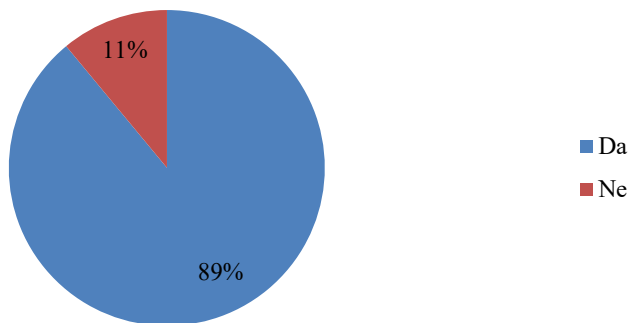
¹²⁴ Usp. Nonaka, I.; Toyama, R.; Konno, N. Nav. dj. Str. 28.

¹²⁵ Usp. Nonaka, I.; Toyama, R.; Konno, N. Nav. dj. Str. 28.



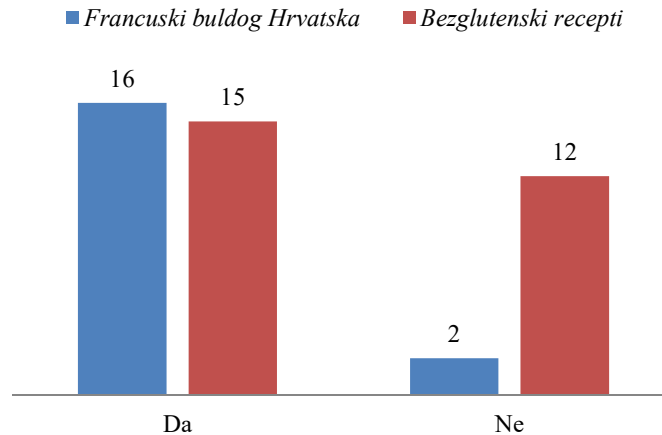
Graf 14. Odgovori ispitanika grupe *Bezglutenski recepti* na pitanje imaju li povjerenja u druge članove i njihove navode.

U zajednici *Francuski buldog Hrvatska* na pitanje smatraju li da među članovima zajednice općenito vlada povjerenje, 16 ispitanika (89%) odgovorilo je potvrdnim odgovorom, a 2 ispitanika smatraju da nema povjerenja (11%). Isti postotak potvrdnog (24 ispitanika ili 89%) i niječnog (3 ispitanika ili 11%) odgovora je i u grupi *Bezglutenski recepti* (Graf 15.).



Graf 15. Rezultati odgovora u postocima na pitanje: „Smatrate li da među članovima zajednice općenito vlada povjerenje?“ u grupama *Francuski buldog Hrvatska* i *Bezglutenski recepti*.

Nadalje, osjećaj pripadnosti zajednici u grupi *Francuski buldog Hrvatska* ima 16 ispitanika ili 89%, a u grupi *Bezglutenski recepti* taj osjećaj ima 15 ispitanika ili 56% (Graf 16.).



Graf 16. Rezultati odgovora na pitanje: „Imate li osjećaj pripadnosti zajednici?“ u grupama *Francuski buldog Hrvatska* i *Bezglutenski recepti*.

Kako bi slobodno dijelili vlastita iskustva, ideje i znanja, članovi zajednica prakse se moraju osjećati sigurno. Petnaest se ispitanika (83%) u grupi *Francuski buldog Hrvatska* osjeća sigurno da može slobodno dijeliti vlastita znanja i iskustva. U *Bezglutenskim receptima*, 24 se ispitanika (89%) osjeća sigurno i slobodno može dijeliti vlastita iskustva, ideje i znanje. Osjećaj pripadnosti i identifikacija sa zajednicom u kojoj su članovi motivirani zajedničkim interesom, profesijom ili problemom daje članovima sigurnost i želju za dijeljenjem znanja kao općeg dobra.¹²⁶

3.3.3. Završna rasprava

Kroz definiranja razloga pristupanja ispitanika grupi i aktivnosti članova, učestalosti interakcije i sudjelovanja u dijeljenju iskustava i znanja, definiranja najčešćeg oblika interakcije, odnosno najčešće aktivnosti ispitanika u virtualnoj zajednici prakse, ispitan je kontekst u kojem dolazi do dijeljenja prešutnog znanja i stvaranja novog znanja. Nadalje, ispitana je motivacija članova općenito i motivacija za dijeljenje vlastitih iskustava i znanja, te motivacija za pomaganjem drugima. Istraživanje je pokazalo da su članovi najmotiviraniji za pomaganje drugima, odnosno da su vođeni emocionalnom potrebom da budu nekome korisni. Prema tome, najviše je članova motivirano intrinzičnim faktorima na dijeljenje znanja, odnosno osobnom emocionalnom koristi, prije nego intelektualnom ili materijalnom. Više je

¹²⁶ Toth, T. Nav. dj.

od 70% ispitanika u obje grupe odgovorilo da su potaknuti dijeljenjem iskustava i znanja drugih članova i sami odlučili podijeliti svoje. Tu su dva člana (1 ispitanik iz grupe *Bezglutenski recepti*, 2. iz grupe *Francuski buldog Hrvatska*) kao prepreku u sudjelovanju u interakciji i dijeljenju vlastitih iskustava navela strah od tuđih komentara i kritike, točnije zbog „glupih komentara“ i „zbog onih koji uvijek skaču na sve komentare“. Prema Ardichviliu, strah od kritike odnosi se na interpersonalne prepreke dijeljenju i stvaranju znanja (Slika 5.).

U obje grupe više od 60% ispitanika odgovorilo je da ima povjerenja u druge članove i njihove navode. Više od 80% ispitanika u obje grupe osjeća se sigurno u zajednici da može slobodno dijeliti vlastita iskustva, znanja i ideje. Osjećaj pripadnosti zajednici izraženiji je u zajednici *Francuski buldog Hrvatska* (89%). Možda razlog tome leži upravo u prije navedenom odgovoru jednog ispitanika: „vlada lijepa atmosfera i velika ljubav prema ljubimcima“. Također, u vremenskom okviru od tjedan dana, više je objava u grupi *Francuski buldog Hrvatska*, a kroz analizu sadržaja objava, ustanovljeno je da je u prosjeku u toj grupi i više sudionika u diskusijama, te više komentara i „lajkova“ na objave, što ukazuje na bogatiju interakciju.

U grupi *Bezglutenski recepti* 26 ispitanika (96%) smatra da im je sudjelovanje u grupi pomoglo, a kao primjere naveli su:

- lakše savladavanje potpuno novog načina života,
- razni i brojni bezglutenski recepti,
- razvijanje svijesti o zdravom životu,
- hrpa korisnih informacija,
- savjeti,
- proširili znanja,
- iskustva sa liječenjem.

Na isto pitanje je 16 ispitanika (89%) grupe *Francuski buldog Hrvatska* odgovorilo pozitivno. Kao primjere su naveli:

- alergija pasa,
- bolesti pasa,
- njega pasa,
- prehrana pasa,

- na temelju tuđih iskustava, ispitanica je znala što učiniti kada je bilo potrebno,
- u imanju francuskog buldoga.

Po jedan je ispitanik u obje grupe negativno odgovorio na pitanje smatraju li da se unutar zajednice stvorilo novo korisno znanje temeljeno na podijeljenim iskustvima, problemima i idejama, što znači da velika većina smatra da su u zajednici podijeljenja iskustva, savjeti, problemi, ideje i znanja kroz razne objave i rasprave, dovele do širenja tacitnog znanja različitih članova u zajednici. Tome su pogodovali osjećaj povjerenja i sigurnosti članova u zajednicama koji uvelike utječu na dijeljenje tacitnog znanja, motivacija članova za dijeljenje vlastitih iskustava koja je ponajprije vođena emocionalnom potrebom da budu korisni i pomognu drugima, te osjećaj pripadnosti zajednici.

4. ZAKLJUČAK

Koncept zajednica prakse opisuje kontekst u kojem se učenje, dijeljenje znanja i kreiranje znanja događa. Za kreiranje novog znanja ključno je dijeljenje tacitnog znanja pojedinaca koje je teško za artikulirati, te zahtijeva bogatu komunikaciju i interakciju. U kontekstu upravljanja znanjem, zajednice prakse imaju veliku ulogu jer u sigurnom komunikacijskom okruženju gdje su pojedinci povezani istim interesima, problemima ili idejama, širenje i generiranje tacitnog znanja se lakše odvija. U informacijskom društvu gdje i napredna informacijsko-komunikacijska tehnologija olakšavaju komunikaciju, društvene mreže omogućile su stvaranje virtualnih zajednica prakse i povezivanje članova istih interesa neovisno o vremenu i geografskoj udaljenosti. Što je više članova, više se znanja artikulira, a protok tacitnog znanja je sve brži zahvaljujući slobodnoj i neformalnoj komunikaciji. Nadalje, (virtualne) zajednice prakse temeljene na zajedničkim interesima osiguravaju članovima osjećaj pripadnosti zajednici. U zajednicama prakse se potiče ljubav i briga temeljena na zajedničkom interesu, te povjerenje i sigurnost da članovi mogu slobodno dijeliti vlastita iskustva, probleme i ideje čime je stvoren temelj za dijeljenje i stvaranje novog znanja.

Definiranjem facebook grupa *Francuski bulldog Hrvatska* i *Bezglutenski recepti* prema temeljnim postavkama zajednica prakse, te ispitivanjem aktivnosti članova i primarne motivacije za sudjelovanje u zajednici, pobliže je definiran kontekst stvarnih virtualnih zajednica prakse u kojima se dijeljenje i širenje iskustava i znanja odvija. Ispitivanjem ključnih čimbenika koji omogućuju i utječu na dijeljenje i stvaranje znanja u zajednicama prakse, odnosno ispitivanje motiviranosti članova, povjerenja, sigurnosti, osjećaja pripadnosti zajednici, nastojali su se ispitati temelji zbog kojih dolazi do stvaranja novog znanja u zajednicama prakse. Prema istraživanju, većina se ispitanika osjeća sigurno da slobodno dijeli vlastita iskustva. U zajednicama vlada povjerenje, a članovi imaju osjećaj pripadnosti zajednici. Potaknuti zajedničkim interesima, problemima ili potaknuti drugima, većina je motivirana za dijeljenje iskustava i znanja, te još više, za pomoć drugima. U takvom, pozitivnom i slobodnom komunikacijskom okruženju, članovi će samovoljno dijeliti vlastito tacitno znanje što će rezultirati i kreiranjem novog korisnog znanja.

POPIS LITERATURE

1. Alavi, M.; Leidner, D. E. Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual Foundations and Research Issues. // MIS Quarterly, 25, 1 (2001)
2. Al-Ali, N. Comprehensive Intellectual Capital Management: Step-by-Step. New Jersey : John Wiley & Sons, 2003. Str. 92. Dostupno na: <https://books.google.hr/books> (24. 7. 2016.)
3. Ardichvili, A. Learning and Knowledge Sharing in Virtual Communities of Practice: Motivators, Barriers and Enablers. // Advances in Developing Human Resources 10, 4 (2008.)
4. Ardichvili, A.; Page, V.; Wentling, T. Motivation and barriers to participation in virtual knowledge-sharing communities of practice. // Journal of Knowledge Management, 7, 1 (2003.)
5. Ardichvili, A. ... et al. Cultural influences on knowledge sharing through online communities of practice. // Journal of Knowledge Management 10, 1 (2006.)
6. Bezinović, I. Problem određenja znanja kao opravdanog istinitog vjerovanja. // Diskrepancija: studentski časopis za društveno-humanističke teme, 7, 11 (2006.)
7. Bolliger, E. ... et al. Communities of Practice (CoP) – from own to shared knowledge. // UTAS Community of Practice Initiative : Readings and Resources / compiled by Jane Skalicky et al. 2011.
8. Butler, Y. Knowledge management-if only you knew what you knew. // The Australian Library Journal 49, 1 (2000.)
9. Byington, T. A. Communities of Practice: Using Blogs to Increase Collaboration. // Intervention in School and Clinic 46, 5 (2011.)
10. Choudhary, P.; Sarikwal, L. Conceptual Framework of Organisational Factors on Explicit and Tacit Knowledge Sharing. // IOSR Journal of Business and Management 19, 1 (2017.)
11. Chua, A. The influence of social interaction on knowledge creation. // Journal of Intellectual Capital 3, 4 (2002.)
12. Clemmons Rumizen, M. The Complete Idiot's Guide to Knowledge Management. Penguin, 2001. Google books. Dostupno na: <https://books.google.hr> (21. 7. 2017.)

13. Correia, A. M. R. ; Paulos, A.; Mesquita, A. Virtual Communities of Practice: Investigating Motivations and Constraints in the Processes of Knowledge Creation and Transfer. // Processes of Knowledge Creation and Transfer 8, 1 (2010.)
14. Curran, J. A... et al. Bridging the Gap: Knowledge Seeking and Sharing in a Virtual Community of Emergency Practice. // Evaluation & the Health Professions 32, 3 (2009)
15. Davenport, T. H.; Prusak, L. Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know. // Ubiquity. Dostupno na: <http://ubiquity.acm.org/article.cfm?id=348775> (20. 7. 2017.)
16. Eliot, T. S. Choruses from The Rock. // InsideWork. Dostupno na: http://courseweb.ischool.illinois.edu/~katewill/spring2011-502/502%20and%20other%20readings/eliot%20choruses_from_the_rock.pdf (20. 7. 2017.)
17. Gamble, P. R.; Blackwell, J. Knowledge Management: A State of the Art Guide. Kogan Page Publishers, 2001. Google books. Dostupno na: <https://books.google.hr> (20. 7. 2017.)
18. Gourlay, S. The SECI model of knowledge creation: some empirical shortcomings. // kingston.ac.uk. Dostupno na: <http://eprints.kingston.ac.uk/2291/1/Gourlay%202004%20SECI.pdf> (22. 7. 2017.)
19. Hildrum, J. M. Sharing Tacit Knowledge Online: A Case Study of e-Learning in Cisci's Network of System Integrator Partner Firms. // Industry and Innovation 16, 2 (2009.)
20. Jakubik, M. Experiencing collaborative knowledge creation processes. // The Learning Organization 15, 1 (2008.)
21. Jennex, M. E. Re-Visiting the Knowledge Pyramid. // Proceedings of the 42nd Hawaii International Conference on System Sciences, 2009. Dostupno na: <https://www.researchgate.net/publication/> (20. 7. 2017.)
22. Johnson, H. Communities of practice and international development. // Progress in Development Studies 7, 4 (2007.)
23. Lev-On, A. Uses and gratifications of member of communities of practice. // Online Information Review 39, 2 (2015.)
24. Mastrom, J.P, Jr. Using social media tools to enhance tacit knowledge sharing within the USMS. // Calhoun. Dostupno na: <http://calhoun.nps.edu/> (21. 7. 2017.)

25. McDermott, R. Knowing in Community: 10 Critical Success Factors in Building Communities of Practice. // IHRIM Journal (2000.)
26. McDermott, R. Why information technology inspired but cannot deliver knowledge management. // California Management Review, 41, 4 (1999.)
27. McInerney, C. Knowledge Management and the Dynamic Nature of Knowledge. // Journal of the American Society for Information Science and Technology 53, 12 (2002.)
28. McLure Wasko, M.; Faraj, S. „It is what one does“: why people participate and help other in electronic communities of practice. // Journal of Strategic Information Systems 9 (2000.)
29. Meyer, B.; Sugiyama, K. The concept of knowledge in KM: a dimensional model. // Journal of Knowledge Management, 11, 1 (2007.)
30. Mittendorff, K. ... et al. Communities of practice as stimulating forces for collective learning. // Journal of Workplace Learning, 18, 5 (2006.)
31. Mohamed, M.; Stankosky, M.; Murray, A. Knowledge management and information technology: can they work in perfect harmony? // Journal of Knowledge Management 10, 3 (2006.)
32. Monaghan, C. H. Communities of Practice: A Learning Strategy for Management Education. // Journal of Management Education 35, 3 (2011)
33. Na putu do društva znanja. // Naklada Slap. Dostupno na:
<http://www.nakladaslap.com/public/docs/knjige/Upravljanje%20znanjem%20-%20poglavlje.pdf> (21. 7. 2017.)
34. Nonaka, I. The knowledge-creating company. Harvard Business Review Press, 2008. Google books. Dostupno na: <https://books.google.hr/> (21. 7. 2017.)
35. Nonaka, I.; Toyama, R.; Konno, N. SECI, Ba, and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. // Long Range Planning 33 (2000.)
36. Omidvar, O.; Kislov, R. The Evolution of the Communities of Practice Approach: Toward Knowledgeability in a Landscape of Practice – An Interview with Etienne Wenger-Trayner. // Journal of Management Inquiry 23, 3 (2014)
37. Panahi, S.; Watson, J.; Partridge, H. Information encountering on social media and tacit knowledge sharing. // Journal of Information Science 42, 4 (2016.)
38. Panahi, S.; Watson, J.; Partridge, H. Social Media and Tacit Knowledge Sharing: Developing a Conceptual Model. // World Academy of Science, Engineering and Technology. Paris: WASET, 2012.

39. Polanyi, M. The tacit Dimension. New York: Doubleday & Company, Inc., 1966.
40. Pyrko, I.; Dörfler, V.; Eden, C. Thinking together: What makes Communities of Practice work? // Human relations 70, 4 (2017.)
41. Rowley, J. The wisdom hierarchy: representations of the DIKW hierarchy. // Journal of Information Science, 33, 2 (2007.)
42. Senge, P.; Scharmer, O. Community Action Research. // *Handbook of Action Research*. Dostupno na: <http://www.ottoscharmer.com/publications/articles> (8.09.2017.)
43. Stover, M. Making tacit knowledge explicit: the Ready Reference Database as codified knowledge. // Reference Services Review, 32, 2 (2004.)
44. Thowseaf, S.; Millath, M. A. A conceptual model for social media knowledge sharing. // ICBM, 2016. Str. 88. Dostupno na: <https://www.academia.edu/> (24. 7. 2017.)
45. Toth, T. Zajednice prakse (ZP) : Communities of Practice (COP). // // Ppt prezentacija: Znanje, učenje i inovativnost – ljudski potencijali i poslovna uspješnost, Zagreb, 16. i 17. listopada 2008.
46. Van Krogh, G.; Ichijo, K.; Nonaka, I. Enabling Knowledge Creation: How to Unlock the Mystery of Tacit Knowledge. Oxford University Press, 2000. Google Books. Dostupno na: <https://books.google.hr/> (24. 7. 2017.)
47. Vidović, M. Upravljanje znanjem u velikim hrvatskim poduzećima: magistarski rad. Zagreb: Ekonomski fakultet, 2008.
48. Wenger, E. Communities of Practice and Social Learning Systems. // Organization 7, 2 (2000)
49. Wenger, E. Communities of practice: a brief introduction. // UTAS Community of Practice Initiative : Readings and Resources / compiled by Jane Skalicky et al. 2011.
50. Wenger, E. Knowledge management as a doughnut: Shaping your knowledge strategy through communities of practice. // Ivey Business Journal (2004)
51. Zhang, W.; Watts, S. Online communities as communities of practice: a case study. // Journal of Knowledge Management, 12, 4 (2008.)
52. Znanje. // Hrvatska enciklopedija. Mrežno izd. Zagreb: Leksikografski zavod Miroslav Krleža, cop. 2017. Dostupno na: <http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=67357> (20. 7. 2017.)

53. Znanje, učenje i upravljanje znanjem // Odabrana poglavlja iz organizacije znanja / Lasić-Lazić, Jadranka (ur.). Zagreb: Filozofski fakultet, Zavod za informacijske studije Odsjeka za informacijske znanosti, 2004.
54. Žugaj, M.; Schatten, M. Poduzeće 2.0 kao temelj za pramac/kрма organizaciju i upravljanje znanjem. // ResearchGate. Dostupno na: <https://www.researchgate.net/> (27. 7. 2017.)

POPIS ILUSTRACIJA

Slika 1. "Hijerarhija znanja"	6
Slika 2. SEKI model. Izvor: https://en.wikipedia.org	11
Slika 3. Konceptualni model širenja tacitnog znanja putem društvenih mreža (Izvor: Panahi, Watson, Patridge, 2012. Str. 1100.)	16
Slika 4. Hijerarhijski model virtualnih društvenih struktura za razmjenu znanja (prema Zhang i Watts, 2008. Str. 68).....	22
Slika 5. Motivirajući faktori, prepreke i faktori koji omogućuju dijeljenje znanja u virtualnim zajednicama prakse (Izvor: Ardichvili, 2008. Str. 550.)	23
 Tabela 1. Utvrđivanje zajednica prakse <i>Francuski buldog Hrvatska</i> i <i>Bezglutenski recepti</i> kroz elemente koji definiraju zajednice prakse.....	25
 Graf 1. Objave u grupi <i>Francuski buldog Hrvatska</i> u vremenskom razdoblju od 7 dana.....	28
Graf 2. Objave u grupi <i>Bezglutenski recepti</i> u vremenskom razdoblju od 7 dana.....	28
Graf 3. Ispitanici prema spolu u grupi <i>Francuski buldog Hrvatska</i>	30
Graf 4. Ispitanici prema spolu u grupi <i>Bezglutenski recepti</i>	30
Graf 5. Razlozi pristupanja grupi <i>Francuski buldog Hrvatska</i>	30
Graf 6. Razlozi pristupanja grupi <i>Bezglutenski recepti</i>	31
Graf 7. Učestalost motivacije za dijeljenje vlastitih iskustava i ideja u grupi <i>Francuski buldog Hrvatska</i>	31

Graf 8. Učestalost motivacije za dijeljenje vlastitih iskustava i ideja u grupi <i>Bezglutenski recepti</i>	32
Graf 9. Aktivnost članova u grupi <i>Francuski buldog Hrvatska</i>	32
Graf 10. Aktivnost članova u grupi <i>Bezglutenski recepti</i>	33
Graf 11. Najčešće aktivnosti u grupama <i>Francuski buldog Hrvatska</i> i <i>Bezglutenski recepti</i> . ..	33
Graf 12. Ukupna motiviranost članova za pomoć drugima u grupama <i>Francuski buldog Hrvatska</i> i <i>Bezglutenski recepti</i>	34
Graf 13. Odgovori ispitanika grupe <i>Francuski buldog Hrvatska</i> na pitanje imaju li povjerenja u druge članove i njihove navode.	35
Graf 14. Odgovori ispitanika grupe <i>Bezglutenski recepti</i> na pitanje imaju li povjerenja u druge članove i njihove navode.	36
Graf 15. Rezultati odgovora u postocima na pitanje: „Smatrate li da među članovima zajednice općenito vlada povjerenje?“ u grupama <i>Francuski buldog Hrvatska</i> i <i>Bezglutenski recepti</i>	36
Graf 16. Rezultati odgovora na pitanje: „Imate li osjećaj pripadnosti zajednici?“ u grupama <i>Francuski buldog Hrvatska</i> i <i>Bezglutenski recepti</i>	37

PRILOG

Prilog 1 : Anketni upitnik

Poštovani svi,

za potrebe diplomskog rada na Odsjeku za informacijske i komunikacijske znanosti Filozofskog fakulteta u Zagrebu provodim kratko istraživanje o čimbenicima koju utječu na dijeljenje znanja i stvaranje novog znanja u zajednicama prakse. Dobiveni podaci koristit će se isključivo u te svrhe.

Anketa je anonimna, a za ispunjavanje je potrebno nekoliko minuta.

Unaprijed se zahvaljujem na suradnji!

Srdačno,
Lucija Krizmanić.

Spol

- ☐ Žensko
- ☐ Muško

Razlog pristupanja grupi (moguće označiti više odgovora):

- ☐ Zajednički interes
- ☐ Rješavanje problema
- ☐ Pružanje/dobivanje pomoći
- ☐ Dijeljenje vlastitih iskustava i znanja
- ☐ Ostalo:

Koliko ste motivirani za sudjelovanje u grupi općenito?

	1	2	3	
Malo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Jako

Koliko ste motivirani za dijeljenje vlastitih iskustava, znanja, problema i ideja?

	1	2	3	
Malo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Jako

Koliko ste motivirani da pomognete i/ili budete korisni nekome?

	1	2	3	
Malo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Jako

Koliko ste često motivirani za dijeljenje vlastitih iskustava i znanja?

	1	2	3	
Rijetko	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Često

Koliko često tražite pomoć za rješenje nekog problema?

	1	2	3	
Rijetko	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Često

Sudjelujete li aktivno i raspravama ili ste tihi čitač?

- ☐ Aktivni član
- ☐ Tihi čitač

Vaše najčešće aktivnosti u grupi? Moguće je označiti više odgovora.

- ☐ Komentiranje
- ☐ "Lajkanje"
- ☐ Objavljivanje / dijeljenje iskustava, znanja i ideja
- ☐ Traženje pomoći
- ☐ Ostalo

Imate li povjerenja u druge članove i njihove navode?

- ☐ Da
- ☐ Ne
- ☐ Ponekad

Smatrate li da među članovima zajednice općenito vlada povjerenje?

- ☐ Da
- ☐ Ne

Imate li osjećaj pripadnosti zajednici?

- ☐ Da
- ☐ Ne

Osjećate li se sigurno u zajednici (da možete slobodno dijeliti vlastita iskustva, ideje i znanja)?

- ☐ Da
- ☐ Ne

Smatrate li da Vam je sudjelovanje u grupi pomoglo u bilo kojem aspektu?

- ☐ Da
- ☐ Ne

Navedite kojem...

Jeste li potaknuti dijeljenjem iskustava i znanja drugih članova i Vi sami odlučili dijeliti Vaša iskustva, ideje i znanje?

- ☐ Da

- ☐ ☒ Ne

Zašto dijelite vlastita iskustva, znanja, probleme i ideje?

Smatrate li da se unutar zajednice stvorilo novo korisno znanje temeljeno na podijeljenim iskustvima, problemima i idejama?

- ☐ ☒ Da
 - ☐ ☒ Ne
-

SUMMARY

By studying the basic literature on knowledge management, new knowledge creation, and communities of practice as well as their role in the context of knowledge management, it has been settled a theoretical framework for understanding the process of sharing and creating new knowledge in virtual communities of practice. The second, research part of the paper brings data obtained through content analysis and through a questionnaire survey conducted in two virtual communities of practice – *French Bulldog Croatia* and *Gluten Free Recipes*. The aim was to analyze members' activity, their motivation for community involvement, as well as key factors that enable and influence sharing and creation of new knowledge in a community of practice. The obtained results have proven that most examinees respectively members of the community feel confident to share their own experiences, the communities are governed by confidence, as well as the members have a sense of belonging. Most examinees are motivated to share experiences, problems, and knowledge, resulting in an arbitrary sharing of tacit knowledge and thus the creation of new knowledge.

KEY WORDS: *French Bulldog Croatia*, *Gluten Free Recipes*, questionnaire, knowledge creation, knowledge management, tacit knowledge, virtual communities of practice.